



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza podniku

Strategic Analysis of a Company

Študent:

Bc. Petra Stoklasová

Vedúci diplomovej práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Stoklasová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Strategická analýza podniku**  
**Strategic Analysis of a Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura strategické analýzy
  3. Prezentace vybraného podniku
  4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách podniku
  5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.  
VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.  
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Miestoprísasžné prehlásenie**

„Prehlasujem, že som celú diplomovú prácu vypracovala samostatne vrátane príloh a uviedla som všetky použité podklady a literatúru.“

V Ostrave dňa: 25. 4. 2014

– *Stoklasová*  
.....

Bc. Petra Stoklasová

## **Pod'akovanie**

Touto cestou d'akujem pani Ing. Lucji Matusikovej, Ph.D., vedúcej diplomovej práce za cenné rady a ochotu v priebehu spracovávaní práce.

Ďalej by som rada pod'akovala pani Jarmile Kidovej za veľmi ochotnú spoluprácu, umožnenie prístupu k interným materiálom spoločnosti Vikon, s.r.o. a poskytovanie dôležitých informácií o spoločnosti.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Význam a štruktúra strategickej analýzy .....</b>	<b>7</b>
2.1	Vymedzenie pojmu strategický manažment .....	7
2.2	Pojem stratégia.....	10
2.3	Vymedzenie vízie a poslania organizácie .....	12
2.4	Vymedzenie cieľov organizácie.....	12
2.5	Strategická analýza .....	14
2.5.1	Analýza makrookolia podniku .....	15
2.5.2	Analýza mikrookolia podniku.....	17
2.5.3	Analýza interného prostredia podniku .....	23
2.6	Finančná analýza.....	26
2.6.1	Pomerové ukazovatele .....	27
2.6.2	Pyramídové rozklady .....	33
2.7	SWOT analýza .....	35
2.8	Výber stratégie .....	37
<b>3</b>	<b>Prezentácia vybraného podniku .....</b>	<b>39</b>
3.1	Rozsah činnosti spoločnosti.....	39
<b>4</b>	<b>Strategická analýza v konkrétnych podmienkach podniku .....</b>	<b>41</b>
4.1	Analýza makrookolia podniku.....	41
4.1.1	Politické a legislatívne faktory.....	41
4.1.2	Ekonomické faktory .....	42
4.1.3	Sociálne a kultúrne faktory .....	46
4.1.4	Technologické faktory .....	46
4.1.5	Ekologické faktory .....	46
4.2	Analýza mikrookolia podniku .....	47
4.3	Porterov model konkurenčného prostredia .....	50

4.4	Analýza interného prostredia podniku .....	51
4.5	Finančná analýza.....	53
4.5.1	Horizontálna rozvaha rozvahy a výkazu zisku a strát.....	53
4.5.2	Vertikálna analýza.....	54
4.6	SWOT analýza .....	63
<b>5</b>	<b>Vyhodnotenie analýzy, námety a odporúčenia .....</b>	<b>66</b>
5.1	Návrh stratégie .....	66
<b>6</b>	<b>Záver.....</b>	<b>71</b>
	<b>Použitá literatúra .....</b>	<b>72</b>
	<b>Zoznam skratiek .....</b>	<b>75</b>
	<b>Zoznam obrázkov .....</b>	<b>76</b>
	<b>Zoznam grafov .....</b>	<b>77</b>
	<b>Zoznam tabuliek .....</b>	<b>78</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....</b>	<b>79</b>
	<b>Zoznam príloh .....</b>	<b>80</b>
	<b>Prílohy</b>	

# 1 Úvod

V súčasnej dobe sa v podnikateľskom prostredí neustále stretávame so slovom stratégia. Časté používanie tohto výrazu však v praxi nezodpovedá frekvencii jeho využitia. V spoločnosti do dnešnej doby prevláda názor, že využitie strategického plánovania a obecné stratégie na základe využívania rôznych analýz je výsadou veľkých organizácií. Podniky by však, bez ohľadu na veľkosť, mali mať určené strategické ciele a formulované cesty, ako tieto ciele dosiahnuť, resp. určené akým smerom sa podnik bude rozvíjať. Podnik, ktorý sa chce v prostredí silnej a rýchlo sa meniacej konkurencie neustále niekam posúvať a rozvíjať je nútený zaoberať sa vývojovými trendmi, ktoré vplývajú na jeho fungovanie. Vedenie každého podniku by malo byť neustále pripravené rýchlo, komplexne a efektívne rozhodovať a reagovať na nové podnety na vyvíjajúcom sa trhu. Dnešný trh je predovšetkým dynamický a orientovaný na zákazníka, ktorý má neustále vyššie nároky. Podniky by preto mali za každej situácie vedieť čo robiť, aby boli jednoducho a zreteľne rozpoznateľné a ponúkali niečo odlišné ako konkurencia. Preto je tiež veľmi dôležité, aby dnešný podnik nielen eliminoval nevýhody, ale tiež hľadal cesty ako sa rozvíjať a vytvárať si výhody. Pri zvyšovaní konkurencieschopnosti podniku je veľmi prospešné hľadať nové príležitosti, nové uplatnenia. K dosiahnutiu zmienených cieľov je práve stratégia a strategické plánovanie nevyhnutné.

Strategický manažment je veľmi rozsiahly a komplexný proces. Môžeme ho chápať ako snahu o zladenie najrôznejších aktivít v podniku s neustále prebiehajúcimi zmenami. Významnou časťou takéhoto riadenia je strategická analýza, ktorá sa zaoberá rozborom prostredia podniku. Práve vďaka tejto analýze môžeme identifikovať činnosti, ktoré sú pre podnik prospešné a ktoré práve naopak nie sú. Z kvalitne spracovanej analýzy nám môžu tiež vziť príležitosti ako možnosti pre konkurenčnú výhodu.

Cieľom práce je prostredníctvom strategickej analýzy zistiť aktuálnu situáciu vo firme a následne navrhnúť kde by sa mala jej činnosť zlepšiť. V práci budú načrtnuté jednotlivé časti strategického riadenia, avšak jadro práce tvorí práve strategická analýza. Práca je rozdelená do šiestich kapitol. V druhá kapitola bude venovaná teoretickým východiskám jednotlivých zložiek analýzy, popíšem význam stratégie, podstatu makro, mikro a internej analýzy podniku, definujem tiež podstatné zložky finančnej analýzy. Pre účely práce bola vybraná spoločnosť Vikon, s.r.o., ktorej charakteristika je podrobnejšie popísaná v tretej kapitole. Jedná sa o spoločnosť, ktorá sa zaoberá veľkoobchodným



a maloobchodným predajom svietidiel a elektroinštalačných materiálov a tiež ich následnou montážou a rekonštrukciou osvetlení.

V nasledujúcej kapitole budú teoretické východiska aplikovať na uvedený podnik. Popíšem vnútorné ale aj vonkajšie okolie podniku, ktoré na podnik pôsobia. Ďalej sa tiež budem zaoberať finančnou situáciou podniku. Poslednou zhrňujúcou analýzou bude definovanie silných, slabých stránok podniku, a tiež príležitostí a ohrození pomocou SWOT analýzy.

Vyústením všetkých analýz budú v piatej kapitole zhrnuté a vyhodnotené závery ku ktorým som sa dopracovala a tiež stanovené záverečné odporúčenia vo forme návrhov k zlepšeniu fungovania podniku a tiež bude načrtnutá stratégia, ktorou by sa mal podnik uberať.

## **2 Význam a štruktúra strategickej analýzy**

Spoločnosti, ktoré pôsobia v dnešnom tržnom prostredí sa musia vyrovnávať s vysokými nárokmi a veľkou konkurenciou. V súčasnej dobe je podnikateľské prostredie nazývané ako globálne a hyperkonkurenčné. Spoločnosti sa musia neustále vyrovnávať s meniacim sa vonkajším prostredím. Podniky, ktoré adekvátnym spôsobom nereagujú na zmeny, ktoré neustále prebiehajú, nemôžu prežiť konkurenciu. Strategické riadenie, ktoré obsahuje definovanie strategických cieľov, ako aj stratégie samotnej môžeme chápať ako snahu o zladenie činnosti podniku so stále meniacim sa prostredím a prebiehajúcimi zmenami. Hlavným bodom, ku ktorému strategické riadenie smeruje by malo byť vyhľadávanie potenciálnych príležitostí na trhu. Dôležitú rolu v procese má strategická analýza, pomocou ktorej môžeme tieto príležitosti identifikovať. Spracovanie strategickej analýzy je veľmi komplexná záležitosť, pričom sa využívajú rôzne metódy spracovania. Tieto metódy spracovania budú popísané v nasledujúcich častiach diplomovej práce.

### **2.1 Vymedzenie pojmu strategický manažment**

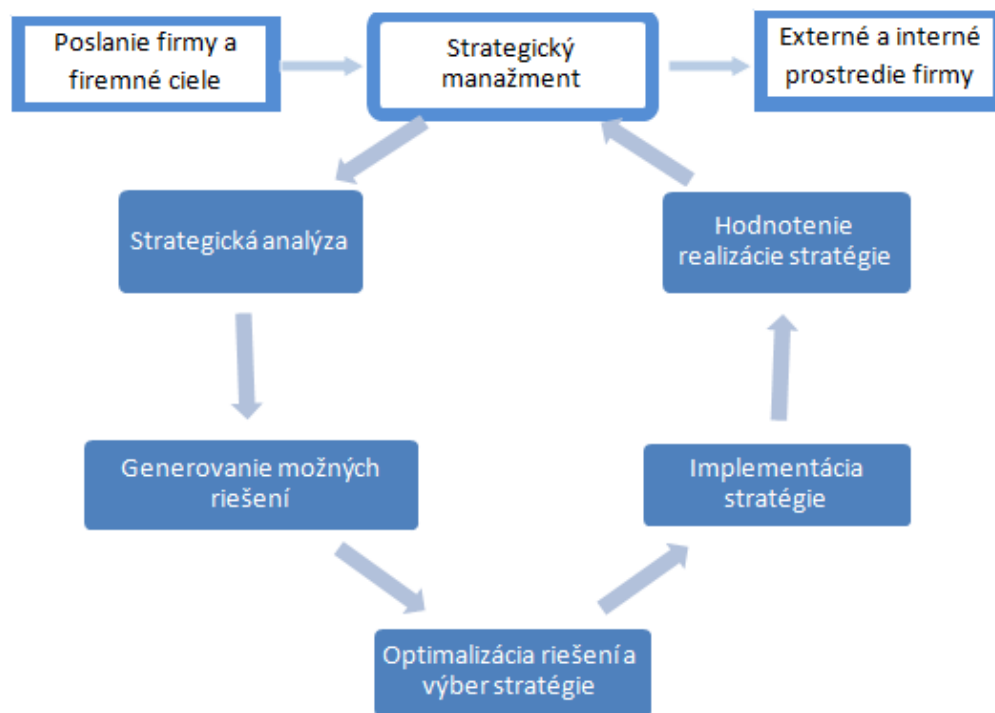
Strategický manažment má byť v podmienkach nielen hospodárskej, ale aj spoločenskej lability záchytným bodom, ktorý dáva možnosť skúmať a analyzovať súčasnú, ale aj budúcu očakávanú situáciu a načrtnúť najvhodnejší trend vývoja organizácie. Strategický manažment má za cieľ umožniť organizácii udržať, alebo získať strategickú konkurenčnú výhodu a v určitom časovom horizonte dosiahnuť stanovené reálne dlhodobé ciele.

Pod pojmom strategický manažment si môžeme teda predstaviť proces, pri ktorom sa formulujú a stanovujú dlhodobé strategické ciele, stratégie celej spoločnosti. Tento pojem zahŕňa súbor aktivít ku ktorým patrí výskum tržných podmienok, požiadaviek a prianí zákazníka, špecifikácií politických, sociálnych a legislatívnych podmienok, určení slabých a silných stránok, určenie disponibility zdrojov ktoré môžu vytvárať príležitosti, resp. hrozby. Cieľom je minimalizovať riziko a zabrániť možným chybám. Podstatou je tiež uviesť organizáciu do situácie, v ktorej môže predvídať zmeny a reagovať na ne, vyvolávať zmeny a zužitkovať ich vo svoj prospech. Strategické riadenie smeruje k dosiahnutiu súladu medzi vnútornými zdrojmi spoločnosti a vonkajším okolím podniku, čo vedie k dosiahnutiu čo najväčšej prosperity a úspešnosti podniku.

Z vyššie uvedeného jasne vyplýva, že spoločnosti, ktoré majú za cieľ dlhodobu na trhu prosperovať, sa bez kvalitne spracovaného strategického riadenia neobídu. Strategický

manažment by mal byť teda ponímaný ako „*nikdy nekončiaci proces, postupnosť opakujúcich sa a ne seba nadväzujúcich krokov, počínajúcich vymedzením poslaniu firmy a jej cieľom a strategickou analýzou a končiacich formuláciou možných variant riešenia (stratégií), výberom a implementáciou optimálnych stratégií a kontrolou a korekciami priebehu ich realizácie.*“ (Křekovský, Vykypl, 2006, str. 6). Avšak názory na rolu strategického manažmentu sa značne odlišujú a ideálny model riadenia firmy zrejme neexistuje, je nutné riadenie modifikovať a prispôbovať na aktuálnu situáciu a riadenie by malo prebiehať v určitých, logicky nadväzujúcich krokoch. Tieto kroky sú zobrazené v nasledujúcom obrázku 2. 1.

Obr. č. 2. 1 Proces strategického riadenia



Zdroj: Upravené podľa Křekovský, Vykypl, 2006

Strategické riadenie zaznamenalo v priebehu posledných desaťročí veľa zmien v prístupoch a konceptoch. Každý vývoj podnikateľského prostredia si vyžadovalo inú reakciu podniku na tento stav a tak sa postupne vyvíjali etapy strategického myslenia (Křekovský, Vykypl, 2006).

### **Etapa plánovania (1945 – 1960)**

Po skončení 2 svetovej vojny bola hospodárska situácia vo svete rozličná. Trh bol v tomto období nenasýtený, existoval previs dopytu nad ponukou. V tejto etape bolo cieľom postupne obnovovať ekonomiku, ktorá bola zničená vojnou. Predovšetkým v USA bolo strategické myslenie zamerané na plánovanie finančných tokov. V tomto období sa vo väčšej miere rozšírilo používanie rozpočtovníctva (budgeting) ako spôsob ich riadenia a kontrolu.

### **Etapa dlhodobého plánovania (1960 – 1973)**

Hospodársky rast napomáhal k rastu podnikov, vzniku nových odvetví, ktoré boli ovplyvnené nástupom nových technológií napr. počítačov. Rozvoj a prosperita podnikov závisela hlavne od efektívneho využívania vnútorných zdrojov, preto bolo plánovanie predovšetkým zamerané na interné procesy a ich racionalizáciu. V tomto období vzrástol záujem o podnikovú stratégiu a stala sa predmetom záujmu širokého spektra univerzitných pracovníkov, podnikateľských subjektov a podnikových poradcov. Predstavitelia týchto skupín vytvorili štruktúru hlavných predstaviteľov školy, ktorá bola neskôr pomenovaná ako „klasická“ škola. Hlavnými predstaviteľmi tejto školy boli : Alfred Chandler, Igor Ansoffa, Kenneth Andrews a Alfred Sloan. Andrews v tej dobe vytvoril jeden z najčastejšie používaných nástrojov, ktorý slúži ako jeden zo základov úspešného strategického riadenia. Stanovil, že podnik by mal určiť svoje silné a slabé stránky, identifikovať možné príležitosti a hrozby. Vznikla tak notoricky známa, v praxi často používaná SWOT analýza.

### **Etapa strategického plánovania (1973 – 1980)**

Obdobie sedemdesiatych rokov bolo vyznačované veľkým rozmachom analytických metód, ktoré boli mechanicky používané na zvládnutie rôznych problémov v rozličných odvetviach. Strategické riadenie sa sústreďovalo na analýzy budúcich príležitostí a hrozieb a na skúmanie rizík v podnikateľskom prostredí. Samotný proces strategického riadenia bol upriamený na spracovávanie scenárov a portfóliové analýzy. V tomto období sa začala v praxi často používať v súčasnosti veľmi známa portfóliová matica BCG.

## **Etapu strategického riadenia (1980 – 1995)**

Túto etapu strategického riadenia definuje stále sa zrýchľujúci proces globalizácie a dominancia ponuky nad dopytom. Objavujú sa nové pojmy, niektoré sa stavajú viac frekventované – inovácia, reengineering, učiaca sa organizácia, kľúčová kompetencia, konkurenčná výhoda, kaizen, štíhla a hybná výroba, kanban, just in time. Väčšia pozornosť sa kládla na podnikovú kultúru. Stále zdokonaľujúca sa výpočtová a informačná technológia umožnila vznik a rozvoj manažérskych informačných systémov a nových spôsoboch predaja. Rastúci záujem o podnikovú stratégiu viedol k názorovej nejednotnosti a tým pádom aj ku vzniku rôznych prístupov. Priaznivci strategického prístupu vnímali strategické riadenie ako permanentnú, nepretržitú činnosť, ktorá musí byť schopná na základe zmien prostredia adekvátne reagovať, a tiež prispôbovať sa rastúcemu trendu globalizácie v podnikaní, meniace sa podmienky v sociálnej, ekonomickej, politickej, geografickej, kultúrnej a náboženskej sfére.

## **Etapu „nového“ strategického riadenia (1995 - ? )**

Superkonkurencia a globalizácia. Týmito slovami by sa dala pomenovať táto vývojová fáza strategického riadenia. Podstatou je schopnosť prispôbovať sa stále meniacemu sa prostrediu, ešte vo väčšej miere ako v ostatných vývojových etapách. Na podniky je vyvíjaný tlak na nepretržité inovácie, rozširovanie sortimentu a ponúkание nových výrobkov zákazníkom. (Kiernan: „*Inovuj, alebo neprežiješ!*“). V strategickom riadení v tejto etape dochádza k zlyhávaniu zastaraných strategických modelov, kritizovaniu organizačných štruktúr, doterajších analytických postupov a prístupov k dosahovaniu konkurenčných výhod. Podniky v tomto období majú za cieľ dosiahnutie stabilnej a silnej tržnej pozície, dosiahnutie flexibility a možnosti rýchleho prispôbenia a využitie kreativity a jedinečnosti. (Veber, 2000, Zuzák 2011; Sedláčková, Buchta, 2006)

## **2.2 Pojem stratégia**

„Ak chce podnik v konkurenčnom boji uspieť, musí vyrábať iné veci než konkurenti alebo rovnaké, ale iným spôsobom.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 6)

Pojem stratégia bezprostredne súvisí s cieľmi, ktoré sa podnik snaží dosiahnuť. Stanovuje, akým spôsobom podnik dosahuje uskutočnenie cieľov, poslaní a vízií. Stratégia popisuje všeobecné chovanie podniku, predstavuje potrebné činnosti a umiestnenie zdrojov, ktoré sú potrebné pre dosiahnutie zamýšľaných zámerov. Svojim charakterom

určuje zámery, ktorými je ovplyvňovaný rozvoj podniku – určenie toho, čo sa bude vyrábať, v akom množstve, v akej kvalite, kedy a kto bude konečný spotrebiteľ. Tvorba stratégie vyžaduje spracovanie a vyhodnotenie veľkého množstva informácií týkajúcich sa nie len podniku, ale aj jeho okolia. Tento proces si vyžaduje prístup, ktorý zahŕňa systematickosť, identifikáciu a analýzu vonkajších faktorov ktoré porovnáme so zdrojmi podniku, to všetko za predpokladu neurčitého prostredia a neistoty. Stratégia ne nepostrádateľným prostriedkom k prežitiu podniku a jeho prosperity. Hlavnou úlohou je pripraviť podnik na všetky situácie, ktoré môžu v budúcnosti nastať (Sedláčková, Buchta, 2006).

Stratégiu môžeme formulovať do šiestich základných aspektov:

1. Stratégia ako neoddeliteľný návod pre rozhodovanie.
2. Stratégia ako ťažisko určujúce organizáciu v zhode s dlhodobými podnikateľskými cieľmi.
3. Stratégia ako návod vymedzujúci primárne formy konkurenčného boja.
4. Stratégia ako nástroj na dosiahnutie konkurenčnej výhody za použitia silných stránok a príležitostí, vylúčenie slabých stránok a hrozieb.
5. Stratégia ako logický systém distribúcie a koordinácie manažérskych funkcií na všetkých úrovniach.
6. Stratégia ako vyhradenie ekonomických a neekonomických prínosov firmy jej stakeholders.

Strategický manažment podniku by sa mal orientovať na súhrn stratégií a ich vzájomné prepojenie. Pri voľbe stratégie neexistuje jasná, jednoznačná odpoveď týkajúca sa časového horizontu. Časové ohraničenie je relatívne a vychádza so špecifických potrieb a podmienok podniku. Všeobecne by sa pri úvahe o časovom horizonte stratégie a strategického plánovania mali brať do úvahy určité fakty napr. – charakter konkurenčného prostredia v ktorom firma pôsobí, veľkosť neistoty spojená s budúcnosťou, životný cyklus výrobku, čas potrebný na výrobu výrobku, čas uvedenia výrobku na trh (Zuzák, 2011; Košturiak, Gregor 1993).

## 2.3 Vymedzenie vízie a poslania organizácie

*„Vízia predstavuje určitý obraz budúcnosti s nejakým viac, či menej presným komentárom vysvetľujúcim, prečo by sa ľudia mali snažiť túto budúcnosť vytvoriť.“*  
(Kotter, 2000, str. 74)

Každá firma (organizácia, podnik) bola založená a existuje, aby uskutočňovala nejaké svoje poslanie – výrobu alebo poskytovanie služieb zákazníkom. Veľmi často tiež vyjadruje aj vzťah k základným stakeholdrom, predovšetkým k vlastníkom, zamestnancom, dodávateľom, ako aj hodnoty, ktoré podnik uznáva. Vízia má na rozdiel od poslania dlhodobý charakter a vyjadruje predstavu o budúcom smerovaní podniku. Vízia určuje smer, ktorým sa podnik chce uberať, musí byť účinná. Aby splňovala atribút účinnosti musí byť jednoznačná, zrozumiteľná, dostatočne obrazná, aby sa s ňou dokázalo celé okolie podniku, ako aj zamestnanci stotožniť. Flexibilita, realita a obecnosť vízie patrí tiež k jej základným rysom, je potrebné aby sa vízia dala aplikovať na všetky typy rozhodovania. Poslanie identifikuje základnú funkciu podniku, korešponduje so základnými víziami (predstavami) zakladateľov firmy o tom, čo bude objektom podnikania, aké potreby a akými výrobkami a službami bude podnik potreby svojich zákazníkov uspokojovať.

## 2.4 Vymedzenie cieľov organizácie

Ciele podniku sa definujú ako žiaduce, očakávané budúce výsledky, ktorých sa podnik snaží dosiahnuť prostredníctvom jej činnosti a existencie. Strategické ciele tvoria hlavnú a najdôležitejšie jadro stratégií. Tvoria sa s rozličnými mierami obecnosti a často sú reprezentované ekonomickými veličinami (tržby, zisky, atd), avšak rôzne podniky môžu mať zamerané ciele na rôzne oblasti – sponzorstvo, sociálna oblasť, vedúce postavenie na trhu, maximalizácia úrovne dividend, budovanie image podniku, atd.

Všeobecné pravidlo, ktoré by malo platiť pre formuláciu podnikových cieľov sa určuje podľa metódy SMART, kde jednotlivé písmená definujú kritéria, ktoré sú považované za podstatné pri definícii cieľu.

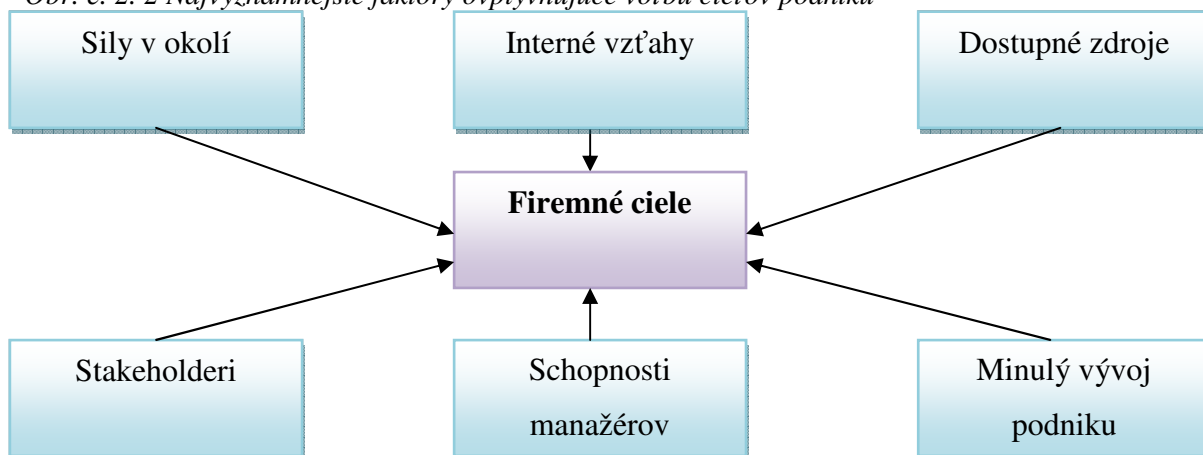
- **S** Specific – ciele musia byť konkrétne, musia obsahovať jasné kritéria, podľa ktorých spoznáme, či sa nám cieľ podaril splniť
- **M** Measurable – uskutočnenie či neuskutočnenie cieľov by malo byť merateľné

- **A** Accetable – tj. Skutočnosť, že ciele by mali byť akceptovateľné, vyhovujúce zo strany tých, kto ich bude naplňovať
- **R** Realistic – ciele musia byť reálne uskutočniteľné
- **T** Timed – ciele vymedzené v čase

Faktory, ktoré ovplyvňujú vytýčenie cieľov, zobrazené na obr. č. 2.2 (Křekovský, Vykypl, 2006):

- **Prostredie a vplyv na podnik** – výsledky konkurentov, aktivita konkurentov, zásahy vlády, vplyv odborov, správanie dodávateľov.
- **Očakávania významných stakeholders** – ciele podniku môžu byť diktované napr. EÚ, výrobcovia sa musia riadiť týmito pravidlami.
- **Objem dostupných výrobných faktorov** – podnik s viacero zdrojmi má viac prostriedkov na to, aby sa dokázal prispôbiť meniacemu okoliu.
- **Interné vzťahy** – podpora a vzťahy v rámci podniku hrajú tiež podstatnú úlohu. Ovpľyňujú to, akým spôsobom budú ciele podporované nielen zo strany vedúcich pracovníkov, ale aj zo strany akcionárov a zamestnancami.
- **Nadanie a schopnosti manažérov** – vlastnosti, ktorými oplývajú riadiaci pracovníci do veľkej miery vplývajú na vytyčovanie cieľov. Charakter manažéra predurčuje charakter cieľov.
- **Minulý vývoj podniku** – stratégie v podniku majú sklon určovať budúce ciele na základe minulých skúseností, dochádza k zachovávaní kontinuity, aj keď budúce zmeny sa nedajú s presnosťou predpovedať.

Obr. č. 2. 2 Najvýznamnejšie faktory ovplyvňujúce voľbu cieľov podniku



Zdroj: Upravené podľa Křekovský, Vykypl (2006)



## 2.5 Strategická analýza

Strategická analýza obsahuje rozličné analytické techniky, ktoré sú potrebné aj pre identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku, ktoré zahrňuje odvetvie, makrookolie, konkurenciu, konkurenčné sily, trh a zdrojový potenciál podniku. Analýza zobrazuje rozloženie určitého celku na jednotlivé časti. Cieľom strategickej analýzy je špecifikovať, identifikovať, analyzovať a vyhodnocovať všetky podstatné faktory, o ktorých sa môžeme domnievať, že budú mať vplyv na konečný výber cieľov a stratégie podniku. Dôležitou súčasťou strategickej analýzy je čo najodbornejšie analyzovať súčasné trendy, získavať informácie, ktoré napomáhajú odhaliť budúci vývoj. Samotná stratégia nemôže byť založená iba na predvídaní budúcnosti, ale musí sa usilovať budúcnosť aktívne vytvárať. Podniky pomocou svojej stratégie musia dopyt po službách a výrobkoch aktívne vytvárať a využívať všetky nové príležitosti. V praxi neexistuje stratégia, ktorá by sa dala uplatňovať vo viacerých podnikoch. Stratégia by mala byť určená samostatne, jednotlivo každému podniku. Strategická analýza sa zameriava na hodnotenie jednak vonkajšieho okolia podniku a tiež vnútorné zdroje, schopnosti podniku. Nie sú to však dve na sebe nezávislé roviny, práve naopak, je veľmi podstatná vzájomná prepojenosť a súvislosť medzi oboma okruhmi ( Křekovský, Vykypěl, 2006).

Rozpoznanie povahy prostredia, v ktorom podnik pôsobí je jednou zo základných úloh strategického manažmentu. Analýza podniku sa zaoberá identifikáciou a rozborom subjektov okolia podniku, ktoré ovplyvňujú jeho strategickú pozíciu a vytvárajú možné príležitosti, ale aj hrozby pre jeho činnosť. Sústreďuje sa na vplyvy zmien v mikrookolí a makrookolí, väčšinou vymedzená na odvetvie, v ktorom podnik pôsobí. So stálym napredovaním vedy, techniky, obchodu, komunikácií, technológií, infraštruktúry, informačných systémov a globálneho hľadiska sa význam okolia pre jednotlivé podniky značne rozšíril. Analýza okolia je proces, vďaka ktorému sa dá monitorovať a skúmať okolie podniku a zistené skutočnosti sa spracúvajú tak, aby v konečnej fáze bolo možné určiť príležitosti a hrozby, ktoré jednotlivé faktory okolia pre podnik predstavujú.

V podmienkach jednoduchého statického prostredia sa okolie v krátkom čase nezmení v rozhodujúcich faktoroch ani v zásadnejších situáciách - vývoj je predvídateľný. Analýza prostredia pomocou historických údajov má preto zmysel.

Dynamické podmienky znemožňujú použitie historických údajov, preto sa v týchto podmienkach využívajú odlišné metódy. Berie sa v úvahu nielen súčasný stav, ale hlavne

budúci vývoj. Identifikácie budúcich pravdepodobných zmien sa uskutočňujú jednak intuitívne (väčšina českých a slovenských firiem), alebo systematicky pomocou štruktúrovaného prístupu – plánovanie scenárov.

### **2.5.1 Analýza makrookolía podniku**

Analýza vplyvu externého prostredia sa zaoberá faktormi, ktoré na podnik pôsobia na makroúrovni. Predstavuje celkovú politickú, ekonomickú, sociálnu a technologickú oblasť, v ktorej sa podnik pohybuje. Na efektívnosť a úspešnosť podniku môžu mať vplyv aj také faktory ako demografický pohyb populácie, politické stabilita, miera inflácie, dovozné obmedzenia. Schopnosti aktívne reagovať na tieto vplyvy má každý podnik odlišné. Makrookolie zahŕňa pôsobenie a podmienky, ktoré vznikajú mimo podniku a často bez ohľadu na jeho chovanie. Pre podnik tu neexistuje priama možnosť aktívne na tento stav okolia pôsobiť, avšak svojimi rozhodnutiami môže na tento stav aktívne reagovať a pripraviť sa na určité možnosti, tým pôsobiť alebo zmeniť smer svojho vývoja.

Za kľúčové a najdôležitejšie súčasti externého prostredia označujeme politické a legislatívne, ekonomické, sociálne a kultúrne, technologické faktory. Táto analýza, ktorá delí vplyvy okolia na štyri základné skupiny sa nazýva PEST analýza. Vychádza z minulých znalostí, snaží sa predvídať a analyzovať budúce vplyvy, ktoré vychádzajú zo skúmania prostredia v uvedených oblastiach. Je tiež určená na porozumenie aktuálnej ekonomicko – spoločenskej situácií. Analýza politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov je hlavne užitočná v týchto smeroch:

- uvedené príklady sa môžu využiť ako prehľad potenciálnych dosahov,
- slúžia ako prostriedok na vytipovanie počtu kľúčových vplyvov, ktoré budú následne podrobené dôkladnej analýze,
- pri rozpoznaní odlišných vonkajších vplyvov na podnik v minulosti alebo možných vplyvov v budúcnosti,
- pri rozpoznaní síl pôsobiacich na vyvolávanie zmien s dlhodobým časovým horizontom.

Často sa objavujú aj rôzne modifikácie PEST analýzy, ku ktorej sa podľa potreby pridávajú aj ďalšie faktory. Z hľadiska problematiky diplomovej práce som sa rozhodla PEST analýzu rozšíriť o ďalší vplyv a to ekologický (Křekovský, Vykypěl, 2006, Košťan, Šuleř, 2002).

## **Politické a legislatívne faktory**

Stabilita zahraničnej a národnej politickej situácie, členstvo zeme v EU, politika zamestnanosti, regulácia konkurenčného správania, poskytovanie podpory podnikateľom, atď., patria medzi významné politické a legislatívne faktory, ktoré tvoria dôležité podmienky pre úspešné fungovanie podniku. Politické regulácie sa týkajú všetkých podnikov prostredníctvom protimonopolných zákonov, obmedzeniu exportu a importu, daňových zákonov, ochrany životného prostredia, cenovej politiky a ďalších. Rada zákonov, ktoré existujú, upravujú podnikanie a môžu význame ovplyvniť rozhodovanie o budúcnosti podniku. Význačnú funkciu štátu predstavuje aj realizácia hospodárskej politiky štátu, vo forme podpory malých firiem, podpory exportu a technologického rozvoja. Štát je tiež významnou mierou spoluzodpovedný za kvalitu pracovnej sily v zmysle jeho pôsobenia na školskú, zdravotnícku a sociálnu oblasť. Rôzne činnosti vlády môžu pre podniky na jednej strane príležitosti, ale zároveň na druhej strane hrozby.

## **Ekonomické faktory**

Vývoj makroekonomických trendov a súčasný a budúci stav ekonomiky významne vplýva na rozhodovanie v podniku. Primárnymi indikátormi, ktoré majú vplyv na uskutočňovanie základných cieľov podniku sú daňová politika, miera inflácie, miera ekonomického rastu, úroková miera a zmenný kurz. Zvýšená spotreba, zvyšovanie potenciálu na trhu, tieto faktory ovplyvňuje ekonomický rast, avšak funguje to aj opačne. Úroveň úrokovej miery pôsobí na všeobecnú výnosnosť podniku a má vplyv na skladbu využitých finančných prostriedkov a keďže určuje cenu kapitálu, pôsobí na investičnú aktivitu a na celkový rozvoj podniku. Miera inflácie je tiež jedným z hlavných ukazateľov, ktoré vystihujú stupeň stability ekonomickej úrovne. Devízový kurz je dôležitým indikátorom ktorý vplýva na predovšetkým na konkurencieschopnosť podniku na zahraničných trhoch. Spomenuté ekonomické faktory môžeme len ťažko prezentovať oddelene, pretože medzi nimi existujú úzke väzby. Vývoj ukazateľov môže predstavovať pre podnik príležitosť, ako napr. využitie kladnej úrovne úrokovej miery k intenzívnej investičnej činnosti, ale zároveň môže tento vývoj so sebou priniesť aj pomerne vysoké ohrozenia ako napr. zmenu devízových kurzov, čo môže pre podniky, ktoré majú bohaté zahraničné aktivity predstavovať značný problém.

## **Sociálne a kultúrne faktory**

Tieto faktory odzrkadľujú účinky spojené s postojom a životom obyvateľstva a jeho štruktúrou. Pre podnik ako taký je rozpoznanie kultúrnych a demografických faktorov dôležité z hľadiska pracovnej sily a z pohľadu konkurenčného boja. Z postoja konkurenčného boja by mal podnik pozorovať preferencie a charakter spotreby obyvateľstva. Zo stanoviska pracovnej sily dôležitú rolu zohráva veková štruktúra a úroveň vzdelania populácie, ktoré má za následok dostatočné množstvo kvalifikovaných odborníkov.

## **Technologické faktory**

Podniky v dnešnej dobe musia neustále napredovať a inovovať aj v oblasti technológií a k tomu, aby sa vyvaroval zaostalosti, musí mať prehľad o technických a technologických zmenách, ktoré prebiehajú. Predvídavosť vývinu technického rozvoja sa môže stať dôležitým krokom k úspešnosti podniku. Zameranie na technický rozvoj je významné v prvom rade pre firmy, ktoré sa orientujú na diferenciacnú obchodnú stratégiu, pretože ako hlavnú konkurenčnú výhodu využívajú exkluzívny charakter svojich výrobkov. Stratégia zameraná na nízke náklady by mala sledovať skôr technický rozvoj v oblasti technológií, ktoré zvyšujú produktivitu.

## **Ekologické faktory**

V súčasnej dobe si čoraz viac spoločností uvedomuje dopady znečisťovania životného prostredia, ktoré vedú ku klimatickým zmenám a vyčerpávaniu rôznych prírodných surovín, preto je v súčasnosti na ekológiu kladený veľký dôraz. Rôzne krajiny, ako aj spoločnosti, ktoré v nej pôsobia sú členmi rôznych organizácií, v rámci ktorých sa zaväzujú k dodržiavaniu stanovených noriem a limitov v oblasti životného prostredia a ekológie (Sedláčková, Buchta, 2006; podnikator, online, 2012).

### **2.5.2 Analýza mikrookolía podniku**

Najbližšie odborové okolie sa určuje na základe správneho vymedzenia rozhodujúceho trhu a odvetvia podniku, v ktorom podnik pôsobí, a tiež priamymi konkurenčnými silami. Sedláčková (2006, str. 23) definuje odvetvie ako skupinu podnikov, *„ktorých výrobky majú toľko spoločných charakteristík, že uspokojujú rovnaké potreby na rovnakom základe, tj. súťažou o rovnakého zákazníka.“* Z väčšej časti sa jedná o skupinu podnikov produkujúcich výrobky, ktoré sú si substitútmi. Hranice odvetvia sú určené

nahradiťnosťou, a to aj na strane ponuky, aj na strane dopytu. Avšak v dnešnej dobe dochádza k stavu, kde hranice odvetvia nie sú striktné vymedzené, to znamená, že nie je úplne zrejmé, kto sú vaši zákazníci, vaši konkurenti a aké nové podniky sa neustále na trhu objavujú. Odvetvia sa v súčasnosti prelínajú a splývajú, tradičné hranice miznú a nové nie sú zatiaľ jasne definované. Avšak presné ohraničenie odvetví nemá pre výstupy odvetvovej analýzy kritický význam. Štruktúra odvetvia má dôležitú úlohu pri stanovovaní firemnej stratégie a tiež pri určovaní konkurenčných pravidiel hry. Stupeň konkurencie v odvetví vychádza z piatich základných konkurenčných síl, ktoré sú súčasťou Porterovej analýzy, ktorej sa budem neskôr venovať. Komplexné pôsobenie uvedených síl je rozhodujúce pri určení potenciálu konečného zisku v odvetví, kde sa potenciál zisku meria z hľadiska dlhodobej návratnosti investovaného kapitálu. Pre podrobnejšiu analýzu najbližšieho okolia firmy sa zvyčajne pozorujú tri oblasti: zákazníci, dodávatelia, konkurenti. Pozornosť budem venovať aj sektoru substitútov, pretože ich analýza nám prinesie základy pre neskoršiu Porterovu analýzu (Porter, 1994; Křekovský, Vykypěl, 2006).

### **Sektor zákazníkov**

V prvom rade si treba zo strategického hľadiska uvedomiť, kto sú ich zákazníci a aké potreby, očakávania zákazníci majú. Rovnako treba identifikovať aj to, kto môže byť ich potenciálny zákazník. Pri rozbere sektoru zákazníkov je nevyhnutnosťou sa zamerať na nasledujúce hľadiská. Prvým z nich je rozpoznanie kupujúcich a rozličných faktorov, ktoré pôsobia na ich rozhodnutie nakupovať. Stratégovia by mali pri identifikácii zákazníkov a ich potrieb použiť čo najdôkladnejšie skúmanie, aby predišli hrozbe straty zákazníka a príležitosť nájsť nových zákazníkov. Druhým hľadiskom sú demografické faktory, ktoré spôsobujú obmeny v rôznych kategóriách zákazníkov. Veková štruktúra, rozloženie príjmu populácie a zmena v populácii sú najdôležitejšie faktory týkajúce sa demografie. Posledným hľadiskom na ktoré by sa pri rozbere sektoru zákazníkov mali podniky zaoberať je geografické rozmiestnenie trhov a geografické faktory. Toto hľadisko môže mať značný vplyv na umiestnenie podniku, resp. na štruktúru distribučných systémov, keďže poloha a umiestnenie zákazníkov často silne vplýva na tržby a náklady podniku.

### **Sektor dodávateľov**

Analýza sektoru dodávateľov sa predovšetkým zaoberá dostupnosťou a nákladmi vstupov, ktoré sú potrebné k výrobe, a stabilitou dodávok. Tieto faktory sa určujú

predovšetkým kvalitou vzťahov medzi konkrétnym podnikom a jeho dodávateľmi. V sektore dodávateľov je tiež nutné skúmať tieto aspekty:

- dostupnosť a náklady na zariadenie kapitálu,
- dostupnosť a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnosť a náklady na energiu, čo je napríklad v priemysle jeden z najdôležitejších faktorov vstupu,
- dostupnosť a náklady pracovnej sily.

V dodávateľsko – odberateľských vzťahoch sa stále viac uprednostňujú moderné princípy organizácie nákupných činností ktoré sú:

1. **„Single sourcing“** – čo znamená situáciu, kedy sa počet dodávateľov znižuje. Obmedzuje sa zásada nákupu stavaného na rozložení nakupovaného množstva na čo najviac nahraditeľných dodávateľov a realizovanie hrozby zmeny dodávateľa je kompenzovaná partnerstvom v rámci hodnotového reťazca.
2. **Princíp výrobného partnerstva** – vychádza z princípu, že v dnešnej vysoko konkurenčnej dobe sú predpokladom úspechu transparentné vzťahy medzi odberateľom (výrobcom) a dodávateľom oveľa viac prínosné ako konkurenčné vzťahy. Kooperácia by mala byť permanentná a dlhodobá. Pri výbere dodávateľa by nemal byť kladený dôraz len na cenové relácie, ale skôr na schopnosť byť dlhodobo zodpovedný za množstvá a kvalitu dodávok.

## Sektor konkurentov

Cieľom analýzy sektoru konkurentov je zistenie profilu povahy a pravdepodobnej úspešnosti, ktorú môže každý konkurent dosiahnuť. Ďalej je úlohou analýzy zistiť možné odpovede zo strany každého konkurenta na eventuálne strategické posuny vyvolaných na podnet ostatných firiem a možné reakcie každého konkurenta na zmeny v odvetví. V praxi existujú štyri komponenty pre všestrannú analýzu konkurencie: súčasná stratégia, budúce ciele, predpoklady a schopnosti. Pochopenie týchto komponentov umožňuje zaistiť kvalitnú predpoveď profilu konkurentovej reakcie a odhadnúť jeho nasledujúce kroky. Ďalšími bodmi, ktoré by mali hrať rolu pri analýze konkurencie sú:

- Ako sa konkurencia vyvíja a mení v čase?
- Aká je návratnosť odvetvia oproti iným zrovnateľným odvetviám?
- V akej časti životného cyklu sa nachádzajú určujúce výrobky konkrétneho odvetvia?
- Aká je súčasná pozícia firmy voči konkurencii (merania na základe nie len ekonomických veličín, ale aj iných ukazovateľov, napr. image firmy, vzťahy).
- Odchádzajú z odvetvia konkurenti, alebo prichádzajú noví?
- Zväčšujú konkurenti svoj podiel na trhu?
- Pracujú na vytvorení nového výrobku?
- Zvyšujú náklady na reklamu?

### **Sektor substitútov**

Substitúty sú definované ako výroby vzájomne nahraditeľné, preto ziskovosť a úspešnosť podniku závisí na kvalite, dostupnosti a cene substitútu výrobku podniku. Je preto dôležité, aby boli skúmané aj aktivity a zámery podnikov, ktoré tieto substitúty vyrábajú (Sedláčková, Buchta, 2006; Košťan, Šuleř, 2002).

### **Porterov model konkurenčného prostredia**

Veľmi prospešnou a často používanou metódou rozboru odborového okolia podniku a nástrojom skúmania konkurenčného prostredia, je Porterov päť faktorový model konkurenčného prostredia, znázornený na obrázku č. 2. 3. Cieľom modelu je zabezpečiť pochopenie faktorov, ktoré v tomto prostredí pôsobia, a rozhodnúť, ktoré z nich majú pre podnik z hľadiska budúcnosti väčšiu hodnotu a ktoré môžu byť strategickým rozhodnutím manažmentu ovplyvnené. Podnik by tiež mal zasahovať pomocou strategických činností pre dosiahnutie rovnováhy medzi týmito piatimi silami a tým dosiahnuť stabilnejšiu pozíciu na trhu.

**Vyjednávacia sila zákazníkov** môže silne ovplyvniť konkurenčné podmienky v odvetví. Čím silnejší kupujúci, tým môžu spôsobiť väčšie straty možných ziskov podniku. Rovnako má zákazník silnú pozíciu ak môže celkom jednoducho prejsť ku konkurencii, takýto odberateľ má malé náklady prestupu (switching costs). Pre podnik je tiež dôležité udržať si zákazníka, ktorý je silným distribútorom, keďže takýto odberateľ je schopný ovplyvňovať ďalších obchodníkov a zákazníkov. Málokedy mávajú odlišné

skupiny zákazníkov identické pozície pre uplatnenie vyjednávacej sily. Niektorí zákazníci majú tendenciu byť menej citliví k cenám, kvalite alebo k poskytovaným službám. Tieto vyjednávanie sily sa líšia aj podľa odvetví v ktorom podnik pôsobí.

Vyjednávacia sila dodávateľov môže byť podstatným ekonomickým faktorom, keďže môže viesť k znižovaniu výnosnosti osobitných podnikov v obore. Dôležitý dodávatelia surovín, kvalifikovanej práce, energie, technológií môžu ovplyvňovať zisky svojich odberateľov jednak zvyšovaním cien vstupov, alebo znižovaním kvality. Čím viac rastie táto vyjednávacia sila, tým je odberateľ menej dôležitým zákazníkom, čo platí aj naopak. V Porterovom modeli je sila dodávateľa veľmi vysoká ak zákazník dopytuje vysoko špecifický, diferencovaný tovar (špeciálne vlastnosti tovaru, odberateľ vníma rozdiely medzi tovarom určitého dodávateľa a jeho konkurencie), v dôsledku týchto okolností zákazník nemôže jednoducho prejsť ku konkurencii – zákazník má veľké náklady prestupu.

**Hrozba vstupu potenciálnych konkurentov** so sebou prináša plány na získanie dobrej trhovej pozície, ktoré sú veľmi často podporované nemalými zdrojmi a schopnosťami. Možnosť hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia závisí od viacerých faktorov:

- Vstupné bariéry – nízke bariéry vstupu predstavujú významnú hrozbu vstupu nových konkurentov do odvetvia. Naopak vysoké fixné náklady vstupu znižujú túto hrozbu. Podniky v odvetví môžu mať nákladové výhody, ktoré sú možným konkurentom nedostupné, čo znamená, že takéto podniky majú také výhody ako napr. prístup k lepším surovinám, materiálom, lepšie umiestnenie závodu, dokonalejšiu technológiu, patenty, utajené výrobné procesy, atď.
- Špecifické požiadavky na výroby – diferencované výrobky, ku výrobe ktorých je potrebné know-how a patenty, ktorá nie sú voľne dostupné.
- Očakávané reakcie konkurentov – pokiaľ dôjde v odvetví k rastu ziskov, je tu vysoká pravdepodobnosť nárastu konkurencie, avšak ak nerastie dopyt po výrobkoch v pomere odpovedajúcich zvýšenej kapacite, ktorá je následkom nových vstupov, potom sa ceny a zisky pravdepodobne znížia.

Možný konkurent ktorý je schopný a ochotný prekonať vstupné bariéry by mal ešte zvážiť predpokladanú reakciu doterajších podnikov pôsobiacich v odvetví (aktívna/pasívna

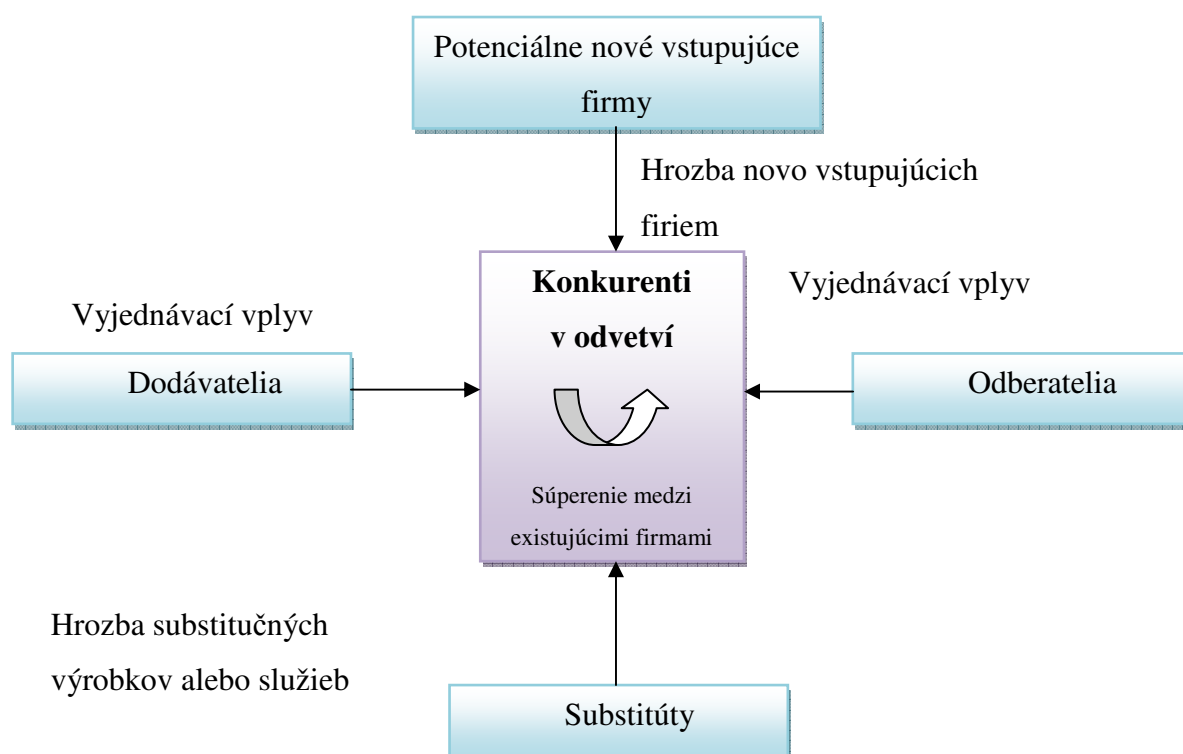


reakcia, znižovanie/zvyšovanie cien, zvýšená reklamná aktivita). Potenciálny konkurenti by mali prehodnotiť svoje zámery vstúpiť do odvetvia hlavne v prípade, keď konkurenti dávajú najavo, že budú svoje doterajšie pozície hájiť.

**Hrozba substitučných výrobkov** je tým závažnejšia, čím nižšia je ich cena, čím väčšia je ich kvalita a čím nižšie sú náklady prechodu zákazníkov. Existencia substitútov dáva zákazníkovi možnosť porovnávať cenu, kvalitu aj výkon. Táto možnosť zrovnávania vyvoláva tlaky na diferenciáciu výrobkov pomocou rôznych prostriedkov – nižšie ceny, lepšia kvalita, lepšie vlastnosti produktu. Podstatným determinantom veľkosti hrozby substitučných výrobkov je veľkosť nákladov, ktoré vzniknú zákazníkovi pri prechode ku substitútom.

**Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi** môže mať rôznu identitu a mnoho foriem. Najčastejšie využívané nástroje zahŕňujú cenu, kvalitu, záruky a garancie, akcie na podporu predaja, distribučné kanály, reklamné kampane. Štruktúra týchto nástrojov sa postupne mení v závislosti na zmene konkurenčnej stratégie s ohľadom na nové tržné podmienky a akcie súperov. Zvyšujúci počet konkurentov so sebou prináša tiež väčšiu možnosť nových kreatívnych strategických ťahov. Miera rastu trhu tiež značnou mierou ovplyvňuje veľkosť rivality medzi konkurenčnými podnikmi. Trhy, ktoré majú sklony rýchlo rásť sú veľmi často charakteristické menšou rivalitou, vzhľadom k tomu, že súperiace podniky sú schopné dosiahnuť svoje ciele týkajúce sa rastu prostredníctvom rastu dopytu. Za určitých okolností, kedy dopyt rastie pomaly a podnik chce dosiahnuť rast tržného podielu, musí tento podiel doceliť na úkor svojich konkurentov, čo znamená použitie cenovej stratégie a iné konkurenčné taktiky (Porter, 1994; Veber, 2000; Sedláčková, Buchta, 2006).

Obr. č. 2. 3 Model piatich síl



Zdroj: Upravené podľa Sedláčková, Buchta, 2006

### 2.5.3 Analýza interného prostredia podniku

Úspešná stratégia podniku musí neustále reagovať na meniace sa okolie, reagovať jednak na podmienky dané odvetvím a zároveň vychádzať zo svojich cieľov, zdrojov, štruktúry a schopností. Analýza vnútorných zdrojov podniku predstavuje akýsi audit či vyhodnotenie situácie podniku, ktorá napomáha špecifikovať jeho vnútorné zdroje a schopnosti a zároveň pomocou analýzy sa dá odhadnúť vývoj podniku do budúcnosti. Funkciou je tiež zameranie sa na strategicky významné zdroje a schopnosti a následne definovať prednosti podniku ako zdroje konkurenčnej výhody. Zameranie analýzy musí byť veľmi široká a dotýkať sa celého spektra podnikových činností – výroba, financie, výskum a vývoj, marketing, riadenie ľudských zdrojov. V uvedených oblastiach je treba zhodnotiť súčasný stav a najmä posúdiť predpoklady na ich budúci rozvoj v úmysloch podnikových cieľov.

#### Analýza zdrojov

Pod pojmom výrobné faktory sa dajú označiť zdroje využívané v priebehu výroby, resp. poskytovania služieb. Do výrobných faktorov môžeme zahrnúť prácu, pôdu, kapitál,

ale v neposlednom rade taktiež informácie, kvalitu manažmentu, image firmy, goodwill, firemná kultúra, strategický partneri, atd.

### **Faktory vedecko – technického rozvoja**

Vedecko – technologický rozvoj značnou mierou prispieva k získaniu a vytváraniu konkurenčných výhod tým, že vedie k vytvoreniu nového alebo zdokonaleniu doterajšieho výrobku, alebo napomáha k zlepšeniu výroby tým, že podnik získava nákladové výhody, čo vedie ku dokonalejšej cenovej politike. Analýza faktorov rozvoja v oblasti techniky sa teda zaoberá aj tým, akým spôsobom dokáže podnik využívať výsledky vedecko – technického rozvoja ku tvorbe svojej stratégie. Nové technológie na jednej strane napomáhajú k vytvoreniu nových tržných príležitostí, na strane druhej však môžu ohrozovať už existujúce technológie.

### **Marketingové a distribučné faktory**

Vo všeobecnosti môžeme tvrdiť, že význam kvalitne spracovaného marketingu rastie, avšak jeho dôležitosť sa líši podľa charakteru výrobku a v neposlednom rade podľa zákazníka. Najvyššie náklady a najsilnejšie marketingové funkcie musia mať podniky, ktoré vyrábajú spotrebný tovar s vysokým podielom na trhu. Takéto podniky alokujú veľký podiel svojich interných zdrojov na marketingové činnosti, na rozdiel do podnikov, ktoré dodávajú svoje výrobky len malému okruhu zákazníkov, ktorý však veľmi precízne špecifikujú svoje nároky a požiadavky. V oblasti skúmania marketingových a distribučných faktorov je nutné analyzovať mnoho kritérií – účinnosť cenovej stratégie, účinnosť reklamy a iných marketingových podporných aktivít, hospodárnosť a účinnosť servisu po nákupe, „product – servis mix“, patentovú ochranu, hospodárnosť a kvalitu balenia výrobku, atd.

Podnik pre určovanie svojej marketingovej stratégie, musí analyzovať jednotlivé stratégie pre jednotlivé zložky marketingového mixu samostatne.

Pri určovaní výrobkovej stratégie musí podnik zvážiť, či splňuje všetky parametre a požiadavky klienta a musí rozhodnúť, či produkt obстоjí v konkurenčnom boji o zákazníka. Ďalej by sa mal podnik rozhodnúť, ktorý výrobok bude tvoriť hlavné, nosné jadro sortimentu podniku, a ktoré produkty budú okrajové, resp. doplnkové.

Cenová stratégia je významný nástroj marketingovej stratégie. Stanovovanie ceny produktu patrí medzi vrcholové strategické rozhodovanie. Cena sa určuje podľa ústredných cieľov cenovej politiky ( maximalizácia zisku, získanie tržného podielu, prežitie podniku).

Medzi kľúčové faktory pri zostavovaní komunikačnej politiky patrí mix aktivít ako image, propagácia produktu, public relations pre podporu predaja produktu.

Pri uskutočňovaní distribučnej politiky podniky riešia otázku, akým najvhodnejším spôsobom sa produkt dostane ku konečnému spotrebiteľovi a kde sa uskutoční konečná kúpa produktu zákazníkom. Podnik sa tiež môže rozhodnúť, či predaj zverí vnútropodnikovej, alebo externej inštitúcii, resp., či do predaja zapojí ešte nejaké ďalšie jednotky. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### **Faktory podnikových a pracovných zdrojov**

Podniky by mali klásť veľký dôraz na vytváranie pozitívneho a priaznivého pracovného prostredia, pretože v dnešnej dobe sa ľudský kapitál považuje za jednu z najdôležitejších elementov v podniku. Tiež by sa mal zamerať na čo možno maximálnu motiváciu svojich zamestnancov k podávaniu vysokých výkonov a svojou podnikovou kultúrou byť atraktívnym pre nových potenciálnych zamestnancov. Image a prestíž podniku môžu taktiež veľmi výrazne ovplyvniť konkurenčnú výhodu podniku. (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

### **Faktory výroby a riadenia výroby**

Pri skúmaní faktorov výroby by sa mal podnik zamerať hlavne na nasledujúce oblasti: výrobná kapacita, flexibilita výroby z hľadiska požiadaviek zákazníkov, spoľahlivosť a stabilita výrobných systémov, hospodárnosť využitia materiálov, surovín, polotovarov, energií, hospodárnosť a účinnosť procesov riadenia výroby vrátane riadenia kvality.

### **Faktory finančné a rozpočtové**

Úloha finančného útvaru v podniku je neoddeliteľnou súčasťou procesu tvorby strategickej analýzy. Zaoberá sa oblasťami ako je predpovedanie kapitálovej štruktúry, zaobstarávanie a alokácia finančných zdrojov, pohybu peňazí, čiže oblasťami veľmi podstatnými pre efektívne strategické riadenie podniku. (Jakubec et al. 2005)

## 2.6 Finančná analýza

Finančná analýza predstavuje špecifickú časť analýzy zdrojov. Hlavnou úlohou je komplexne zhodnotiť úroveň súčasnej finančnej situácie podniku (finančné zdravie), posúdiť možnú finančnú situáciu podniku v budúcnosti a pripraviť kroky k zlepšeniu ekonomickej situácie podniku, ktorá by viedla k zabezpečeniu ďalšej prosperity podniku, je tiež veľmi prospešnou súčasťou analýzy zdrojov. Finančná analýza umožňuje ovplyvniť rozhodnutia, ktoré sa dotýkajú investičných aktivít, tržného podielu, dividendovej a dlhovej politiky, majetkovej a kapitálovej štruktúry, marketingovej stratégie, atd., a zároveň zväziť kombinované efekty všetkých rozhodnutí pre podnik ako celok. Využitie informácií týkajúce sa finančnej situácie podniku majú oveľa väčšie využitie ako len významná súčasť strategickej analýzy, ale ich využitie je predmetom záujmu mnoho zainteresovaných subjektov - vlastníci (investori), veritelia (banky), obchodných veriteľov (dodávatelia), manažment podniku, zamestnanci. Z hľadiska strategickej analýzy je úlohou finančnej analýzy zhodnotiť, ako podnik v priebehu času využíva finančné zdroje. Správnou ekonomickou interpretáciou ukazovateľov, ktoré sú výsledkom finančnej analýzy poznáme finančné zdravie podniku. Získané závery tvoria východisko pre určenie silných a slabých stránok podniku a slúžia tiež k určeniu základu konkurenčnej výhody. Zdrojom informácií pre finančnú analýzu sú predovšetkým tieto výkazy (Dluhošová, 2010):

- **Výkazy finančného účtovníctva**, môžeme ich nazvať tiež ako výkazy externé, keďže poskytujú informácie hlavne externým užívateľom. V týchto výkazoch môžeme zistiť stav a štruktúru majetku a zdroje jeho krytia (rozvaha - v ktorej však nezistíme či bol v podniku dosiahnutý zisk, alebo strata a ktoré zložky mali na tom podiel), o tvorbe a použití výsledku hospodárenia (výkaz zisku a straty), a v neposlednom rade o pohybe peňažných tokov (výkaz CF). Porovnávaním rozvahy a výkazu zisku a strát jednotlivých rokov môžeme hodnotiť – ako sa mení využitie majetku, hodnotiť zmeny v rozvahe, podľa toho, či sa znižujú, alebo zvyšujú peňažné prostriedky, hodnotiť zmeny vo výkaze ziskov a strát podľa toho, či sa zvyšujú, alebo znižujú peňažné prostriedky.
- **Výkazy vnútropodnikového účtovníctva**, ktoré nie sú nejako jednotne upravené a jednotlivé podniky si ich upravujú podľa svojich potrieb. (výkazy o spotrebe nákladov)

- **Finančné informácie** obsahujú účtové výkazy, výročné správy, vnútropodnikové informácie, burzové informácie, správy o vývoji úrokových mier.
- **Kvantifikované nefinančné informácie** zahŕňajú firemné štatistiky produkcie, odbytu, normy, spotreby, interné smernice.
- **Nekvantifikované informácie** – správy vedúcich pracovníkov, komentáre manažérov, nezávislé hodnotenia. (Křekovský, Vykypěl, 2006; Dluhošová, 2010)

Tak ako aj rozvaha, aj výkaz ziskov a strát sú obyčajne pri finančnej analýze podrobené vertikálnemu rozboru, ktorý má za úlohu určiť percentuálne zastúpenie jednotlivých položiek na celkovej sume a určí tak ich významnosť. Pri horizontálnom rozbere sa pozorujú zmeny položiek v čase. Vyjadrujú sa buď v absolútnych hodnotách v eurách, alebo percentuálnom vyjadrení.

### 2.6.1 Pomerové ukazovatele

Využitie pomerových ukazovateľov je jedným z najpoužívanějších metód finančnej analýzy. Dôvodom je skutočnosť, že vychádzajú z údajov účtovných výkazov, ktoré sú komukoľvek verejne dostupné, ďalším dôvodom je tiež fakt, že sú vhodné aj pre iné úrovne analýz (napr. časová zrovnateľnosť). Nasledujúce ukazovatele som vybrala na základe svojho uváženia, a konkrétnym výpočtom na reálnom príklade sa budem venovať v praktickej časti.

#### a) Ukazovatele rentability

Rentabilita sa považuje za meradlo schopnosti účtovnej jednotky dosahovať zisk za pomoci investovaného kapitálu (je vyjadrením miery zisku z podnikania). Základným kritériom hodnotenia tohto ukazovateľa je rentabilita vloženého kapitálu. Vložený kapitál sa používa najčastejšie v troch formách. Podľa toho, aký druh kapitálu je použitý môžeme rozoznať nasledujúce ukazovatele: rentabilita aktív (ROA), rentabilita vlastného kapitálu (ROE), rentabilita dlhodobého investovaného kapitálu (ROCE) (Šlosárová et al., 2006; Dluhošová et al., 2010).

- ROA (rentabilita aktív) – určuje súhrnnú zárobokovú schopnosť podniku. Ukazovateľ využívame hlavne pre posúdenie zárobokovej schopnosti subjektu ako celku.

[1]

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkové aktíva}}$$

- ROE(výnosnosť vlastného kapitálu) – posudzuje výnosnosť kapitálu, ktorý bol do subjektu vložený svojimi akcionármi, alebo vlastníkmi. Informácie o rentabilite vlastného kapitálu je zaujímavá pre majiteľa firmy či konkurenciu, avšak pre veriteľov má nízku váhu.

[2]

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastný kapitál}}$$

- ROS (rentabilita tržieb) – známá je tiež pod označením zisková marža. Vyjadruje nám podiel výsledku hospodárenia pripadajúcu na 1 € tržieb. Vhodné pre podnikové zrovnanie.

[3]

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

- Čisté ziskové rozpätie - Vyjadruje pomer medzi ziskom a celkovými tržbami firmy. Pokiaľ ukazovateľ klesá, je to zapríčinené znížením zisku alebo rastom nákladov. Pokiaľ je ukazovateľ nižší ako odborový priemer dosahuje spoločnosť nižší zisk alebo má väčšie náklady ako jeho konkurencia.

[4]

$$\text{Čisté ziskové rozpätie} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{výnosy celkom}}$$

- Rentabilita dlhodobého kapitálu (ROCE) - poskytuje nám údaj, ako efektívne sme do svojho podnikania investovali (či už z vlastných alebo cudzích zdrojov) z dlhodobého hľadiska.

[5]

$$\text{Rentabilita dl. kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vl. kapitál} + \text{dl. záväzky}}$$

- Rentabilita nákladov - nám naopak vyjadruje, koľko € nákladov musíme vo firme vynaložiť, aby sme dosiahli 1 € zisku.

[6]

$$\text{Rentabilita nákladov} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}}$$

## b) Ukazovatele likvidity

Likvidita nám poukazuje na schopnosť subjektu transformovať majetok na peniaze, z ktorých je podnik schopný hradiť svoje záväzky (Šlosárová, 2006; Dluhošová, 2010).

- Celková likvidita – určuje nám pomer obežných aktív majetku subjektu ku krátkodobým záväzkom.

[7]

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

- Pohotovú likviditu – najlepšie nám ukazuje platobnú schopnosť podniku, tj. schopnosť subjektu pokryť svojimi peňažnými prostriedkami svoje obvyklé záväzky.

[8]

$$\text{Pohotovú likviditu} = \frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

- Bežná likvidita – vypovedá o tom, aká veľká časť krátkodobých záväzkov je krytá finančným majetkom a pohľadávkami za predpokladu, že nedôjde k predaju zásob.

[9]

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{kr. pohľadávky} + \text{finančný majetok}}{\text{kr. záväzky}}$$



### c) Ukazovatele zadlženosti

Informujú nás o úverovom zaťažení subjektu. Charakterizuje vzťah medzi cudzími a vlastnými zdrojmi. Nie je vhodné, aby spoločnosť bola zaťažená príliš vysokými finančnými nákladmi. Možné je to len v prípade, že subjekt dosiahne vyšších hodnôt firemnej rentability, vtedy je vyššia zadlženosť možná (Šlosárová et al., 2006; Dluhošová et al., 2010).

- Celková zadlženosť – je známa také ako veriteľské riziko, ktoré nám charakterizuje finančnú úroveň podniku. Poukazuje na majetok spoločnosti, ktorý je krytý cudzími zdrojmi, resp. predstavuje podiel celkových dlhov (záväzkov) k celkovým aktívam.

[10]

$$\text{Celková zadlženosť} = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{celkové aktíva}}$$

- Miera zadlženosti – jeden z najvýznamnejších ukazovateľov pre banku z hľadiska poskytnutia úveru. Subjekt by sa nemal dostať do situácie, v ktorej cudzie zdroje prekročia jeden a pol násobok hodnoty vlastného majetku.

[11]

$$\text{Miera zadlženosti} = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Pre detailnejšie vyhodnotenie štruktúry zadlženosti kapitálu je vhodné použiť doplnkové ukazovatele, ktoré v našom prípade označujeme ako Zadlženosť (1), (2) a (3).

[12]

$$\text{Zadlženosť (1)} = \frac{\text{dlhodobé dlhy}}{\text{vlastný kapitál}}$$

[13]

$$\text{Zadlženosť (2)} = \frac{\text{dlhodobé dlhy}}{\text{vložený kapitál}}$$

[14]

$$Zadlženost' (3) = \frac{\text{celkové dlhy}}{\text{celkové aktíva}}.$$

- Ukazovateľ úrokového krytia – udáva, koľkokrát sú úroky kryté úrovňou prevádzkového zisku (koľkokrát je zaistené platenie úroku). Čím je úrokové krytie vyššie, tým je finančná situácia pre podniku lepšia.

[15]

$$\text{Úrokové krytie} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

#### d) Ukazovatele aktivity

Tieto ukazovatele môžeme súhrnne nazvať ako ukazovatele relatívnej viazanosti kapitálu v rôznych formách aktív, či už v krátkodobých, alebo dlhodobých. Informujú nás o efektívnosti hospodárenia subjektu so svojimi aktívami. Vystihujú, koľkokrát sa otočí určitý druh majetku za daný časový interval. Z výsledkov môžeme pozorovať počet obrátov alebo dobu obrátu. Výsledné koeficienty vyjadrujeme v jednotkách času (Šlosárová et al., 2006; Dluhošová et al., 2010; Jakubec et al., 2005).

- Obrat aktív – môžeme označiť tiež ako produktivitu vloženého kapitálu. Určuje, s akou efektívnosťou je možné využiť všetky aktíva v spoločnosti. Ukazuje nám ich zhodnotenie vo výrobnej činnosti subjektu bez pozornosti na zdroje krytia.

[16]

$$\text{Obrat aktív} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkové aktíva}}$$

- Obrat stálych aktív - je ukazovateľom efektívnosti využívania budov, strojov, zariadení, dopravných prostriedkov a ostatného dlhodobého HIM. Prípadná nepriaznivá hodnota signalizuje jej nízke využitie a je upozornením pre výrobu, aby zvýšila využitie svojich výrobných kapacít. Zároveň je upozornením pre vedenie, aby obmedzili firemné investície.

[17]

$$\text{Obrat stálých aktív} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlhodobý hmotný majetok}}$$

- Doba obratu zásob - udáva, za ako dlhú dobu (počíta sa v dňoch) firma priemerne predá svoje zásoby, resp. akú dlhú dobu tieto zásoby ležia na sklade a viažu tak na sebe finanční prostriedky.

[18]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 365}{\text{tržby}}$$

- Doba obratu pohľadávok – známa tiež ako doba splatnosti pohľadávok nám vypovedá o stratégii riadenia pohľadávok a určuje, za akú dobu sú priemerne platené faktúry.

[19]

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{pohľadávky} \cdot 365}{\text{tržby}}$$

- Doba obratu záväzkov – zahrnuje čas, ktorý uplynie medzi nákupom externých výkonov či zásob a ich úhradou. Vypovedá o tom, aká je naše platobná morálka a platobná disciplína podniku voči dodávateľom.

[20]

$$\text{Doba obratu záväzkov} = \frac{\text{záväzky} \cdot 365}{\text{tržby}}$$

- Doba obratu dlhodobého hmotného majetku –

[21]

$$\text{Doba obratu HIM} = \frac{\text{dl. hmotný majetok} \cdot 365}{\text{tržby}}$$

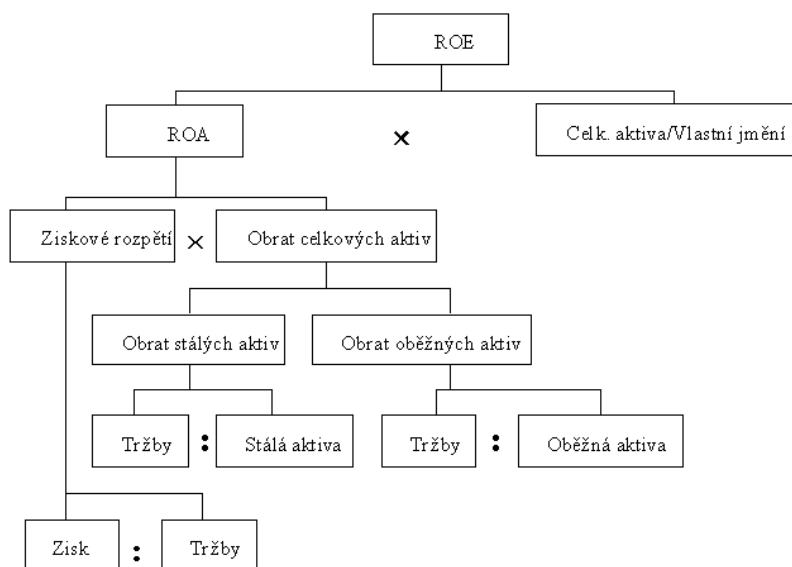
## 2.6.2 Pyramídové rozklady

Pyramídové rozklady zachycujú súhrnne a prehľadne rozklad určitého ukazovateľa, ktorý je umiestnený na vrcholku pyramídy. Postupný rozklad vrcholového ukazovateľa na jednotlivé ukazovatele slúži k identifikácii a kvantifikácii vplyvu týchto činiteľov na vrcholový ukazovateľ.

- **Pyramídový rozklad Du Pont**

Jedná sa o pyramídový rozklad rentability celkového vloženého kapitálu a v súčasnosti je jedným z najpoužívanějších rozkladov používaných vo finančnej analýze. Dekompozíciou ROE pomocí Du Ponta ukazuje nasledujúci diagram:

Obr. č. 2. 4 Du Pontov rozklad ROE



Zdroj: Upravené podľa Suchánek, 2007

Z prvého stupňa rozkladu je viditeľné, že podnik dosahuje hodnoty ROA rôznymi kombináciami ziskovosti tržieb a obratovosti celkových aktív. Tato časť diagramu, nazývaná tiež Du Pont rovnica, predstavuje 1. stupeň analýzy. Ukazovatele a ich význam sú popísané v predošlej analýze (ukazovatele rentability a aktivity).

Druhým stupňom analýzy je analýza finančnej páky. Výsledkom je zhodnotenie, na ktoré oblasti hospodárenia (zvyšovanie obrátkovosti, riadenie nákladov, optimalizácia finančnej páky apod.) by sa mal podnik zamerať (Suchánek, 2007).

- Ukazovateľ finančnej páky – jedná sa o prevrátenú hodnotu koeficientu samofinancovania. Ukazovateľ je tým väčší, čím vyšší je podiel zdrojov na celkovom.
- Pozitívni dopad je však limitovaný tým, koľko podnik s použitím cudzieho kapitálu zarobí a koľko za toto použitie zaplatí vo forme úrokov. Pokiaľ by cena cudzieho kapitálu bola vyššia než je zisk z jeho investovania, znamená to, že používanie cudzích zdrojov prestáva byť vhodné.

[21]

$$\text{Finančná páka} = \frac{\text{celkové aktíva}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Jedná sa o platbu, ktorá je zložená zo splátky úmoru a úroku. Jej výška je vo zvolenom období nemenná, plynule sa mení iba pomer medzi splátkou a úrokom, kedy je na začiatku vyšší pomer medzi úrokom a splátkou úmoru. Na konci doby splatnosti sa pomer znižuje.

[22]

$$A = D \cdot \frac{i}{\frac{1}{1 - (1 + i)^t}},$$

D predstavuje výšku dlhu, i predstavuje úročené percento, t predstavuje časové obdobie.

### **Metódy stanovujúce predikciu finančnej tiesne**

- Altmanove Z-skóre – známe tiež ako identifikátor bankrotu, stanovuje finančnú situáciu v spoločnosti. Podľa neho je možné predpovedať finančný krach subjektu. Výpočet vyjadril Prof. Edward Altman nasledovne:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5$$

kde:  $X_1$  = Pracovný kapitál / Aktíva celkom

$X_2$  = Nerozdelený zisk / Aktíva celkom

$X_3$  = Zisk pred úrokmi a zdanením (EBIT) / Aktíva celkom

$X_4 = \text{Tržná hodnota vlastného kapitálu} / \text{Aktíva celkom}$

$X_5 = \text{Tržby celkom} / \text{Aktíva celkom}$

Podniky s najmenšou pravdepodobnosťou bankrotu majú  $Z > 2,99$ , podniky s vysokou pravdepodobnosťou bankrotu majú  $Z < 1,81$ , podniky so hodnotami  $1,81 \leq Z \leq 2,99$  sa nachádzajú v šedej zóne. (Dluhošová et al. 2010, Harumová, 2008)

## 2.7 SWOT analýza

Zavŕšením strategickej analýzy je diagnóza zameraná na charakteristiku kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú strategické postavenie podniku. SWOT analýza je veľmi prospešným nástrojom rekapitulácie a zhrnutia predchádzajúcich analýz, ktoré využíva na identifikáciu hlavných silných a slabých stránok podniku a porovnáva ich s vplyvmi z okolia podniku, čiže s príležitosťami a hrozbami. V niektorých situáciách je veľmi náročne určiť, či nejaký jav znamená pre podnik príležitosť, alebo hrozbu a či určitá charakteristika podniku predstavuje jeho silnú či slabú stránku. Informácie pre SWOT analýzu môžeme zhromažďovať pomocou rôznych techník, napr. prevzatím z určitých už uskutočnených čiastkových analýz, pomocou benchmarkingu, prípadne inšpiráciou môžu byť už skôr spracované SWOT. Realizácia analýzy je vedená s cieľom rozvíjať silné stránky a potlačovať, resp. utlmiť slabé a zároveň byť pripravený na potenciálne príležitosti a hrozby. Ak má byť analýza v procese tvorby stratégie užitočná, musí jej aplikácia smerovať k identifikácii a posúdeniu vplyvov, k predpovedi vývojových trendov faktoru vonkajšieho prostredia a vnútornej situácie podniku a ich vzájomných súvislostí.

Zostavenie diagramu SWOT analýzy, zobrazený na obr. č. 2.5, uľahčuje zrovnanie vonkajších rizík a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami podniku. Tento diagram môže vďaka svojej prehľadnosti podnecuje úvahy s voľbe určitej stratégie (Sedláčková, Buchta, 2006).

Obr. č. 2. 5 Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Upravené podľa Sedáčková, Buchta, 2006

V prvom kvadrante by mal podnik využiť existujúce príležitosti a je schopný ponúknuť silné stránky, ktoré využitie príležitostí podporujú. Výsledkom by mala byť rastovo až agresívne orientovaná stratégia označovaná ako „max - max“.

V druhom kvadrante vidíme, že silné stránky sú ohrozené z okolia podniku, stratégia nazývaná ako „min – max“ predpokladá maximalizáciu silných stránok a minimalizáciu ohrození. V tejto situácii je potreba určiť hrozby a premeniť ich na príležitosti s využitím silných stránok.

Podnik, ktorý sa nachádza v treťom kvadrante je nútený čeliť väčšiemu množstvu svojich slabých miest, avšak na trhu má mnohé príležitosti. Stratégia „max – min“ kladie dôraz na prekonanie a minimalizáciu slabých stránok a na čo najväčšiu maximalizáciu príležitostí.

Posledný, najmenej vyhovujúci kvadrant predstavuje podnik v situácii, v okolí ktorého sa objavuje veľké množstvo rizikových faktorov a v takomto podniku prevládajú

slabé stránky. Stratégia „min – min“ sa zameriava na minimalizáciu slabých stránok a minimalizáciu rizík, jedná sa o stratégiu obrannú, defenzívnu.

Rovnako ako pri iných analýzach je aj pri SWOT analýze veľmi dôležitý dynamický prístup. Rovnako ako vonkajšie, tak aj vnútorné prostredie podniku je stále dynamickejšie, preto najvýznamnejšie analýzy sú tie, ktoré vychádzajú z minulosti cez súčasnosť a zameriavajú sa na rôzne časové horizonty v budúcnosti (Košťan, Šureř, 2002; Křekovský, Vykypěl, 2006).

## 2.8 Výber stratégie

Výber stratégie je konečným vyústením všetkých predchádzajúcich analýz a aj konečnej SWOT analýzy. Manažment podniku by mal pri výbere stratégie postupovať tak, že v prvom rade by mal generovať viacero možných alternatív ďalšieho vývoja podniku, neskôr po vyhodnotení vhodnosti každej alternatívy vybrať stratégiu konečnú, ktorá sa postupne bude implementovať. Vhodná stratégia by mala splňovať určité podmienky, akými sú napr. realizovateľnosť, akceptovateľnosť. Pod pojmom realizovateľnosť rozumieme dostupnosť potrebných materiálov, služieb a technológií, odhadnutie reakcie konkurencie. Akceptovateľnosť stratégie vypovedá do akej miery splňuje stratégia očakávania záujmových skupín a ako reaguje na riziká. V teórii, ale aj v praxi existuje veľké množstvo kategorizácií stratégií. Nie na každý podnik môžeme presne aplikovať stratégie podľa kategorizácií a podľa kritérií, preto sa domnievam, že každý podnik by sa mal orientovať na svoje špecifické podmienky a teóriu použiť len ako „návod“, podľa ktorého nie je nutnosťou sa presne držať.

Nasledujúce členenie kategorizácií stratégií sa mi javí ako najvšeobecnejšie a mohlo by byť aplikované na značné množstvo podnikov.

**Stratégiu obmedzenia** by mal podnik použiť, ak sú výrobky aj trh ako taký v klesajúcom štádiu životného cyklu. Pri zvolení uvedenej stratégie podnik môže opustiť niektoré trhy, čo na druhú stranu môže zefektívniť činnosť podniku tým, že uvoľnené finančné prostriedky použije na zlepšenie iných činností. . Ak ide o stratégiu obmedzenia v primárnych aktivitách podniku, môže dochádzať k prepúšťaniu zamestnancov, obmedzenie marketingu, technického rozvoja.

Ak podnik zvolí **stratégiu stability**, väčšinou to znamená, že sa podnik nachádza v štádiu zrelosti svojho fungovania . Podniky riadiace sa touto stratégiou sa často snažia



o segmentáciu trhu, resp. o diferenciáciu výrobkov. Stratégia stability je vhodná ak je okolie vnímané ako relatívne stabilné a nedochádza k žiadnym veľkým zmenám v rutine. Stratégiu stability často využívajú aj také podniky ktoré v minulých obdobiach prekonali rýchlu expanziu, alebo naopak po prekonanej kríze. Stratégia stability je vhodná a efektívna, ak okolie nie je veľmi premenlivé a zainteresované strany sú s doterajšou strategickou orientáciou v podstate spokojný.

**Stratégia expanzie** je vhodná pre podniky, ktoré majú výrobky a trhy vo fáze pre štádiom zrelosti, prípadne pred začiatkom životného cyklu výrobku. Pri tejto stratégií sa často predpokladajú vyššie investície, s vyššou rizikovosťou, podnik sa snaží zvýšiť podiel na trhu, rozšíriť závody atd.

K využitiu **kombinovanej stratégie** dochádza v období zmien životného cyklu výrobku a trhov. Kombinovanie stratégií môže byť súbežné, keď podnik využíva rôzne stratégie pre jednotlivé strategické jednotky. Je to vlastne mix uvedených stratégií (Křekovský, Vykypěl, 2006).

### **3 Prezencia vybraného podniku**

Nasledujúca kapitola sa zaoberá základnou charakteristikou spoločnosti. Všetky nasledujúce informácie boli získané z interných zdrojov podniku a z osobného pohovoru so zamestnancom firmy.

Vikon, s.r.o. vznikla 3. 8. 2005 ako spoločnosť s ručeným obmedzením so sídlom v Považskej Bystrici. Hlavným predmetom činnosti spoločnosti podľa obchodného registra je montáž, rekonštrukcia a údržba vyhradených technických elektrických zariadení, ďalej maloobchod a veľkoobchod v rozsahu voľnej živnosti. Maloobchod tiež funguje ako sídlo spoločnosti, kde sa nachádza aj vedenie a väčšia časť zamestnancov, a ako predajňa svietidiel (do domov a bytov, vonkajšie osvetlenia, priemyselné svietidlá). Veľkoobchod slúži k predaju elektroinštalčných zariadení a tiež funguje ako sklad spoločnosti.

Centrálna pobočka spoločnosti Vikon, s.r.o., vznikla v roku 2005 a od roku 2006 do 2008 existovala s pobočkou v Tvrdošíne, kde po organizačných a distribučných problémoch premiestnili svoju pobočku do Trstenej, kde funguje dodnes.

Organizačná štruktúra spočíva v tom, že vlastník, spoločník a konateľ spoločnosti je jediná osoba. Počet zamestnancov sa každoročne od vzniku spoločnosti do súčasnej doby pohybuje okolo 20 – 25 zamestnancov v centrálnej pobočke v Považskej Bystrici, a okolo 4-6 zamestnancov v pobočke v Trstenej.

#### **3.1 Rozsah činnosti spoločnosti**

Spoločnosť Vikon, s.r.o. pôsobí na trhu s elektroinštalčným materiálom a svietidlami. Ďalšími produktmi spoločnosti sú ohrievače vody, systémy podlahových kúrení, vzduchotechnika. Cieľom spoločnosti je kompletná starostlivosť o zákazníka, preto spoločnosť postupuje ku každej požiadavke individuálne a profesionálne s dôrazom na vysokú kvalitu dodávaného riešenia. Samozrejmosťou pre podnik je kompletný servis – od vypracovania projektu, cenovej ponuky až po doručenie tovaru a následná montáž. Činnosti spoločnosti môžeme rozdeliť do piatich hlavných skupín:

##### **Projekčná činnosť**

- projektovanie elektrických prípojok,
- projektovanie elektrickej inštalácie novostavieb, rodinných domov, bytov,
- projekty osvetlenia vrátane návrhov a technických výpočtov.

### **Realizačná činnosť**

- montáž elektroinštalácií novostavieb,
- rekonštrukcie elektroinštalácií starých objektov,
- odstraňovanie závad,
- montáž a opravy.

### **Servisná činnosť**

- revízie elektrických zariadení.

### **Preprava tovaru**

- organizovaná v pravidelných intervaloch v rámci celého Slovenska.

Vo svojej maloobchodnej ponuke má široké portfólio produktov ako napr. elektroinštalačný materiál, vyhrievacie telesá, osvetľovacie stožiare, interiérové a exteriérové osvetlenia, svietidlá pre domácnosť, vzduchotechniku.

Od vzniku prešla spoločnosť značnými zmenami. Firma stále viac rozširuje produktové portfólio a spolupracuje so stále väčším množstvom dodávateľov a odberateľov. Svoje obchodné aktivity podnik vyvíja nie len na území Slovenska, ale aj Česku, Poľsku a Srbsku.

Podnik má v širokom okolí dobrú povesť, preto si Vikon, s.r.o., vybrali mnohé spoločnosti ako partnera na významné projekty. V mnohých projektoch uvádzam najvýznamnejšie projekty a spolupráce:

- osvetlenie a iluminácia diaľničného mosta,
- Doprastav, a.s.,
- atómová elektráreň Bohunice,
- autosalón Nissan, Bratislava,
- Stredoslovenská energetika, a.s.,
- verejné osvetlenia miesta a obcí.

Víziou spoločnosti je rozvíjať svoje podnikanie v súlade so zodpovednosťou k životnému prostrediu, spokojnosť a kompletná a kvalitná starostlivosť o zákazníka.

## **4 Strategická analýza v konkrétnych podmienkach podniku**

Táto kapitola bude venovaná analýze okolia podniku, jednak makrookolie, odborového prostredia podniku a interného prostredia podniku.

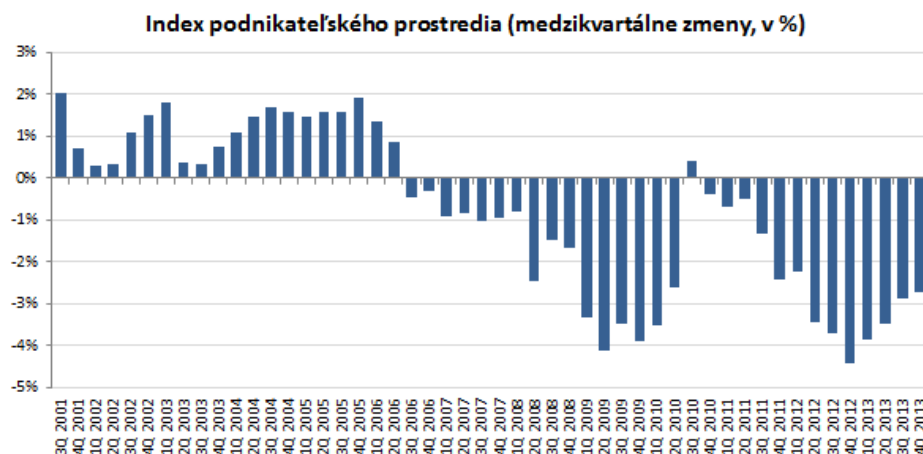
### **4.1 Analýza makrookolie podniku**

Pre analýzu makrookolie podniku som si vybrala PEST analýzu, v ktorej sa budem zaoberať rozborom politických, ekonomických, sociálnych, technologických a ekologických faktorov.

#### **4.1.1 Politické a legislatívne faktory**

Slovenská republika patrí medzi krajiny, kde je politická situácia relatívne stabilná. V posledných rokoch bola táto stabilita ohrozovaná situáciou, kedy nastala veľká kritika nastavených zákonov, kedy dochádzalo k vysokému zdaneniu malých a stredných podnikateľov a tiež ku korupčnému chovaniu vládnych činiteľov. Podľa zdrojov Podnikateľskej aliancie Slovenska dochádza len pri verejných zákazkách k úplatkárstvu vo výške pol miliardy eur ročne. Keďže spoločnosť Vikon, s.r.o., viackrát spolupracovala na verejných zákazkách, môže byť týmto konaním tiež ukrátená o férové jednanie pri konkurzoch. K ohrozeniu stability s pohľadom podnikateľa veľkou mierou prispieva aj administratívne a byrokratické zaťaženia, a tiež legislatívny chaos. V dnešnej dobe je stále veľký problém vo vymáhateľnosti práva, resp. pohľadávok, k čomu prispievajú aj pomalé, predražené súdne konania. Častým problémom, okrem samotného trvania sporov, sú zásadnými problémami často sa vyskytujúca nevykonateľnosť a nepredvídanosť súdnych rozhodnutí a neexistujúci monitoring efektívnosti práce súdov. Kvalitne existujúce súdnictvo a vymožitelnosť práva by mali byť medzi prvými faktormi, ktoré by prispievali k zlepšeniu podnikateľského prostredia. Podnikateľom sa nepáčia hlavne opatrenia, ktoré uprednostňujú iba určité skupiny podnikateľov, čo nevytvára priaznivejšie podnikateľské prostredie ako celku, práve naopak, takéto opatrenia deformujú trh. Nedostatky tiež podnikatelia zachytávajú v oblasti uplatňovania princípu rovnosti pred zákonom. Uvedené faktory často pôsobia skôr odradzujúco, aj keď mnoho vládnych činiteľov prezentuje myšlienky, v ktorých sa uvádzajú možnosti, ako podporovať malých a stredných podnikateľov, v praxi bohužiaľ, táto skutočnosť nenastáva. V minulých rokoch sa tiež prejavili zjavné známky poklesu kvality podnikateľského prostredia (zachytené v hodnotení Svetovej banky). Aktuálna hodnota podnikateľského prostredia je za posledný kvartál roku 2013 66, 3 bodu, čo znamená pokles o 2,72%. (alianciapas, online, 2012)

Obr. č. 4. 1 Index podnikateľského prostredia



Zdroj: PAS online, 2012

Spoločnosť Vikon, s.r.o. pôsobí v Slovenskej republike, ktorá sa radí medzi štáty s demokratickým právnym systémom. Spoločnosť bola založená ako spoločnosť s ručeným obmedzením dňom svojho zápisu do obchodného registru a prijala platnú legislatívu. Keďže Vikon, s.r.o. je spoločnosť s jediným spoločníkom pri vzniku spoločnosti bola potrebná Zakladateľská listina s jediným podpisom. (podľa §62, Zb. -513/1991). Náležitosti, ktoré musí obsahovať Zakladateľská listina definuje zákon §110, Zb. – 513/1991.

Slovenská republika je od roku 2004 členom Európskej únie (EÚ), to znamená, že legislatíva SR nie je jediná, ktorej spoločnosť Vikon, s.r.o. podlieha. EÚ vydáva smernice, schvaľuje nariadenia, ktoré sú nad právnu mocou členských štátov, tzn. , že tieto smernice musí legislatíva SR rešpektovať a začleniť. (szk, online, 2008)

#### 4.1.2 Ekonomické faktory

##### Vývoj hrubého domáceho produktu

Prvým z pozorovaných makroekonomických údajov je vývoj hrubého domáceho produktu (HDP). Predstavuje celkový súčet hodnôt pridaných spracovaním vo všetkých odvetviach, ktoré sú považované v systéme národného účtovníctva za produktívne. Rast HDP pozitívne vplýva na rast tržieb a tiež na stav nezamestnanosti. V tabuľke č. 4. 1 môžeme vidieť, že vývoj HDP bol po roku 2008, kedy vypukla svetová ekonomická kríza, ktorá sa naplno prejavila v roku 2009, negatívny. Od tohto roku vývoj HDP zaznamenal rast, avšak rok 2013 vykazuje len 0,8% prírastok oproti predchádzajúcemu roku. Dôvodom

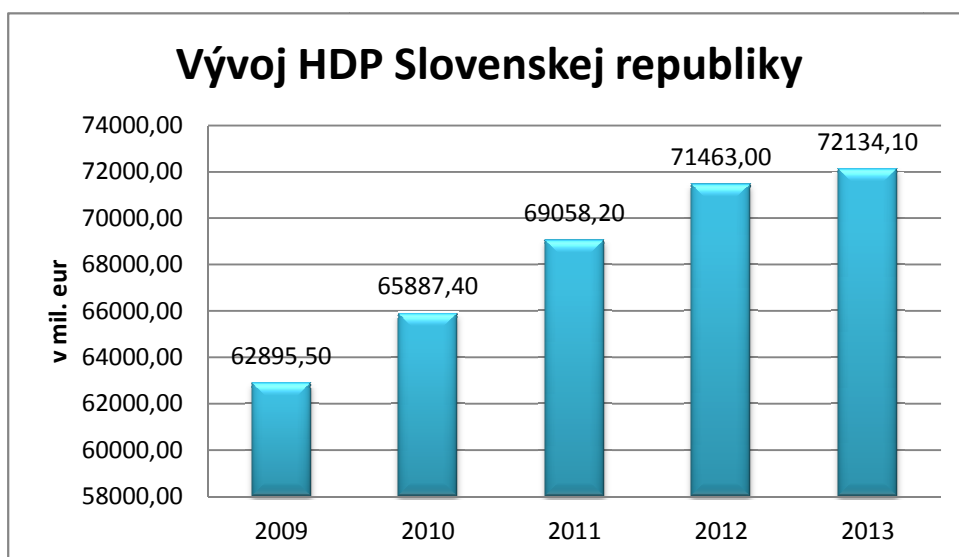
malého prírastku HDP môžeme považovať znížené výdavky domácnosti a tiež klesajúci dopyt po tovare a službách, rovnako aj investorov po fixnom kapitále a investíciách. (slovak.statistics, online)

Tab. č. 4. 1 Vývoj HDP

rok	2009	2010	2011	2012	2013
mil. eur	62895,50	65887,40	69058,20	71463,00	72134,10
% prírastok	-5,1	4,2	3,6	1,6	0,8

Zdroj: Upravené podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky, 2013

Graf č. 4. 1 Vývoj HDP Slovenskej republiky

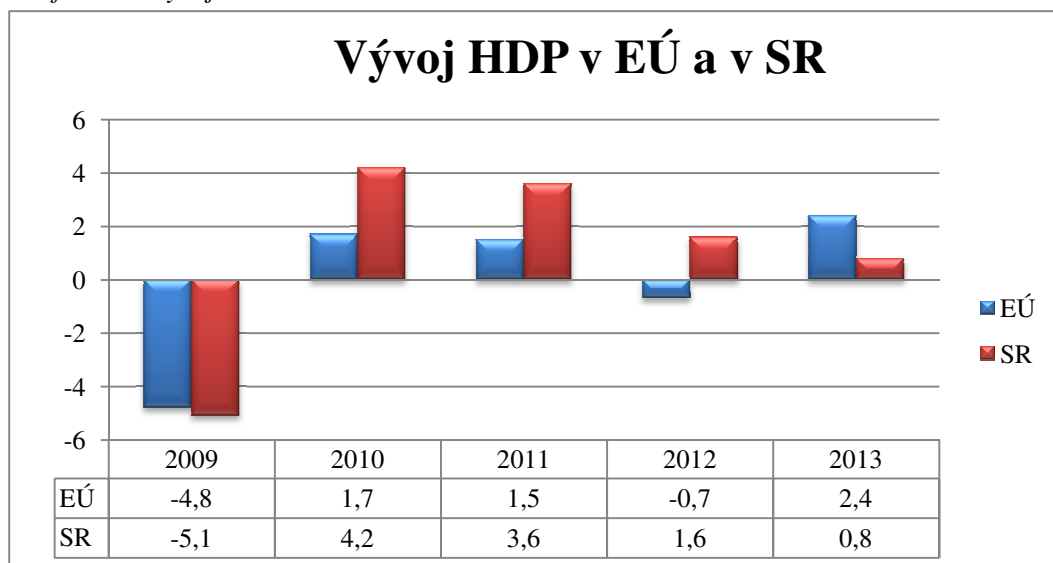


Zdroj: Upravené podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky, 2013

Ako vidíme z nasledujúceho grafu č. 4.1, ktorý porovnáva vývoj HDP EÚ a SR vývoje sa značne líšia. Negatívny vývoj v roku 2009 bol zapríčinený svetovou ekonomickou recesiou. Roky 2010 – 2012 dokonca vykazovala niekoľkonásobne lepšie výsledky ako EÚ, avšak v roku 2013 vývoj HDP na Slovensku zaznamenal prepád.

Je dôležité však pripomenúť, že absolútna výška HDP je do značnej miery zavádzajúca. Dôvodom je to, že môžeme nájsť zeme s vysokým HDP, ale po prepočítaní HDP / 1 obyv. nedosahujú také vysoké čísla HDP. (slovak.statistics, online)

Graf č. 4. 2 Vývoj HDP v EÚ a v SR

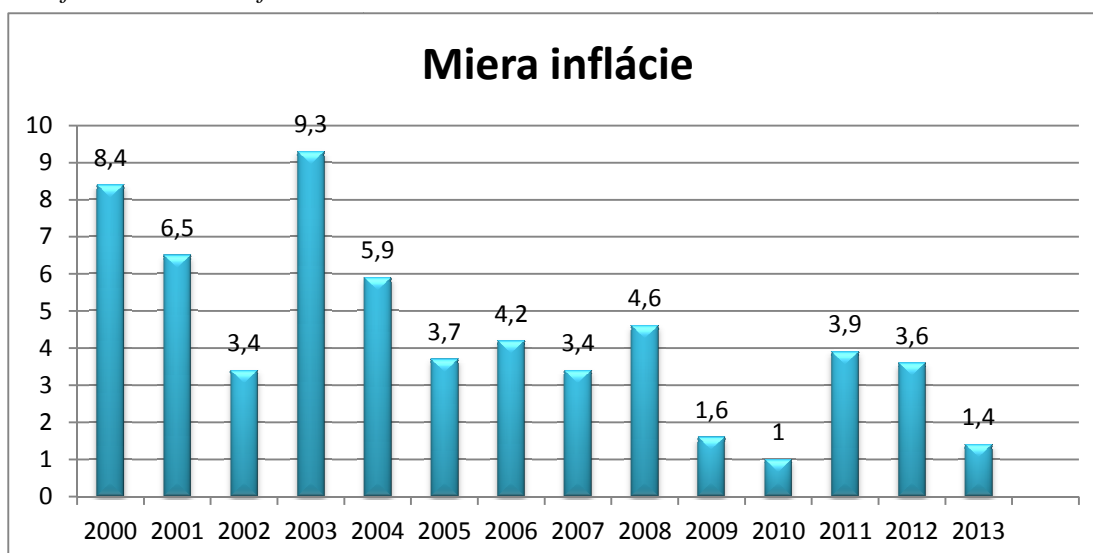


Zdroj: Upravené podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky, 2013

## Inflácia

Pod pojmom inflácia rozumieme nárast cenovej hladiny v čase. V grafe môžeme vidieť, že od roku 2003, kedy bola miera inflácie najvyššia od roku 2000, je vývoj miery inflácie má relatívne na stabilnú úroveň. Mierne zvýšená miera inflácie v roku 2008 mala dopad na zvýšenie cien vstupov a miezd, čo sa podpísalo aj na finančných výsledkoch spoločnosti VIKON, s.r.o. (slovak.statistics, online)

Graf č. 4. 3 Miera inflácie

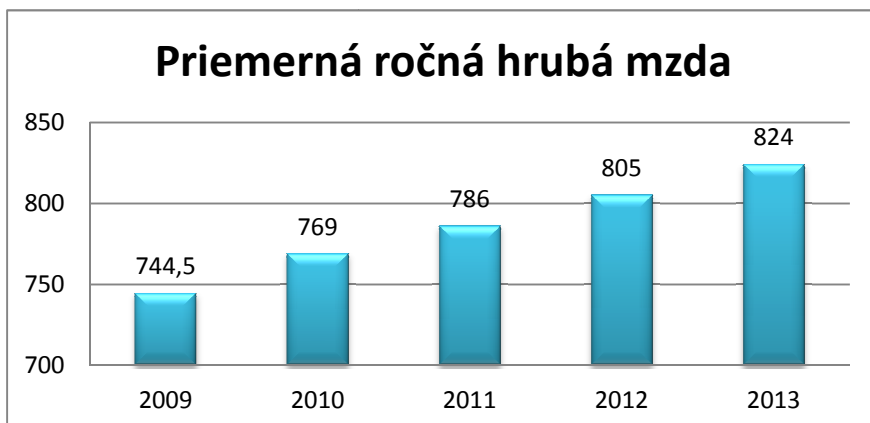


Zdroj: Upravené podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky, 2013

## Vývoj výšky miezd

Vývoj výšky miezd má stále stúpajúcu tendenciu, a je to jeden s hlavných faktorov, ktoré ovplyvňujú náklady spoločnosti. Vzhľadom na to, že spoločnosť VIKON, s.r.o, si zakladá kvalite svojich zamestnancov, avšak výška ich mesačných miezd nejako významne neprevyšuje celoštátny priemer. (slovak.statistics, online)

Graf č. 4. 4 Priemerná ročná hrubá mzda

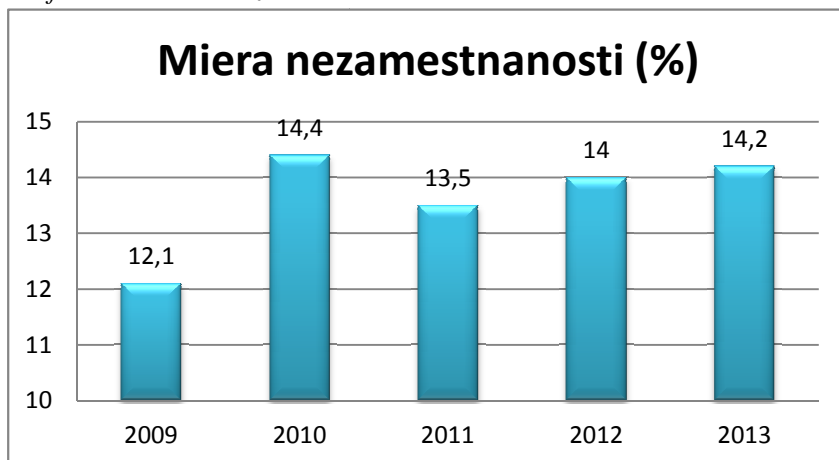


Zdroj: Upravené podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky, 2013

## Miera nezamestnanosti

Miera nezamestnanosti od roku 2004 mala klesajúcu tendenciu, zlom nastal po roku 2008, kedy bola miera nezamestnanosti 9,6%. Od tohto roku sa tento indikátor drží na vysokých číslach. Nezamestnanosť na Slovensku sa radí medzi najvyššie spomedzi krajín EÚ. Problémom Slovenska v oblasti nezamestnanosti je vysoký podiel tzv. dlhodobej nezamestnanosti. (slovak.statistics, online)

Graf č. 4. 5 Miera nezamestnanosti



Zdroj: Upravené podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky, 2013



#### **4.1.3 Sociálne a kultúrne faktory**

Pre spoločnosť Vikon, s.r.o. je najpodstatnejšou zložkou zo sociálnych a kultúrnych faktorov situácia na trhu práce. Koncovými zákazníkmi nie sú len súkromné subjekty, ale aj verejné inštitúcie (mestá, obce).

Slovenské domácnosti podľa prieskumov vynakladajú až 16% výdavkov na energie. Svoj podiel v tom zohrávajú jednotkové ceny energií a objem spotreby. Vzhľadom na priemerné mesačné hrubé mzdy je to relatívne vysoká čiastka, preto sa spoločnosť Vikon, s.r.o. snaží svojou činnosťou priviesť do domácností svojich zákazníkov čo najúspornejšie produkty, ktoré môžu šetriť náklady na energie. (euracity, online, 2003)

Žiadna zo zložiek sociálnych a kultúrnych faktorov nejakým spôsobom nemá podstatný vplyv na fungovanie spoločnosti, preto nebudem v tomto smere uvádzať hlbšie analýzy.

#### **4.1.4 Technologické faktory**

Spoločnosť Vikon, s.r.o. sa orientuje na rôzne druhy technických noviniek, ktoré sa týkajú predmetu ich činnosti. Inovácie v smere zlepšovania technológií používaných touto spoločnosťou neustále napredujú. Sleduje najnovšie trendy týkajúce sa nie len svetidiel, ale aj technológií používaných pri výrobe vzduchotechník a elektroinštalačných materiálov. Napredovanie technológií núti spotrebiteľov k čo najrýchlejšej obmene týchto zariadení, jednotlivé opravy prestávajú byť rentabilné, jednoznačne efektívnejšia je obmena zariadenia za modernejšie, šetrnejšie. V dnešnej dobe sa spoločnosti stále viac orientujú na ekológiu, tzn., že aj Vikon, s.r.o. sleduje najnovšie a najšetrnejšie technológie, ktoré ponúkajú vo svojom produktovom portfóliu.

#### **4.1.5 Ekologické faktory**

Ochrana životného prostredia je v posledných desaťročiach veľmi diskutovanou témou. Problematika elektrických a elektronických zariadení po ukončení doby ich životnosti je na Slovensku, ale aj celkovo vo svete veľký problém. Spoločnosť Vikon, s.r.o. patrí medzi podniky, ktoré sa touto témou jednoznačne zaoberajú, a aktivity ktoré vytvárajú smerujú k budovaniu funkčného systému, ktorý by mal napomáhať k čo najlepšiemu výsledku ochrany životného prostredia a k zachovaniu pre nasledujúce generácie.

Ako už bolo uvedené v časti zaoberajúcou sa politicko – legislatívnymi faktormi, Slovenská republika sa ako súčasť EÚ musí riadiť smernicami, ktoré únia vydáva. EÚ už v problematike odpadu z elektrických a elektronických zariadení postúpila razantnejšie kroky ako napr. zákaz používania niektorých látok v týchto zariadeniach, a tiež vývoz takéhoto druhu odpadu. V roku 2012 bola Európskym parlamentom schválená rozšírená Smernica o odpade z elektrických a elektronických zariadení, ktorá značnou časťou posilní rozšírenú zodpovednosť výrobcov. Pre uskutočnenie tohto cieľu vznikla organizácia Ekolamp Slovakia, ktorá je združením právnických osôb, založená svetovými výrobcami svetelných zdrojov a svietidiel. Cieľom tejto organizácie je zabezpečenie plnenia povinnosti výrobcov a dovozcov elektrozariadení. Ekolamp Slovakia má vybudovanú najširšiu sieť miest spätného odberu a oddeleného zberu svietidiel a svetelných zdrojov na Slovensku. Víziou tejto spoločnosti je vytvorenie a rozvíjanie dostupnej siete zberných miest všetkým konečným užívateľom pre bezplatné odovzdávanie použitých osvetľovacích zariadení. Jedným zo skoro 200 zberných miest je práve aj v areáli spoločnosti Vikon, s.r.o., ktorá má s organizáciou Ekolamp uzatvorenú zmluvu o vývoze a následnej recyklácii odpadu z elektrických a elektronických už od roku 2006 (ekolamp, online, 2007).

## **4.2 Analýza mikrookolía podniku**

Pri analýze mikrookolía podniku začnem s rozborom zákazníkov, budú nasledovať dodávatelia, konkurenti, substitúty a posledným bodom analýzy bude Porterova analýza konkurenčného prostredia. Všetky informácie som zistila s interných zdrojov podniku.

### **Sektor zákazníkov**

Spoločnosť Vikon, s.r.o. sa zameriava na veľmi široké spektrum zákazníkov. Produktové portfólio spoločnosti nie je nejako úzko vyhranené len pre určitú časť zákazníkov, ale orientuje sa na to, aby si z širokej ponuky vedelo vybrať čo najväčšie množstvo zákazníkov. Cenová ponuka spoločnosti má taktiež vytvorenú veľmi širokú škálu, to znamená, že zákazníci nie sú nejako obmedzení svojimi cenovými stropmi. Na druhej strane, spoločnosť dokáže uspokojiť aj toho najnáročnejšieho zákazníka, pretože má dobré obchodné vzťahy so zahraničnými spoločnosťami, napr. v Turecku. Zákazníkmi, resp. partnermi pri rekonštrukciách, alebo výstavbách objektov (hotely, diaľničný most) tiež často bývajú veľké stavebné spoločnosti, ktorým sa vytvárajú špeciálne cenové ponuky, čo pôsobí ako marketingový nástroj. Ďalším typom zákazníka spoločnosti bývajú

mestá, alebo obce, ktoré spoločnosť využívajú na výstavby, resp. rekonštrukcie verejných osvetlení, osvetľovanie škôl, kostolov, historických pamiatok. V spoločnosti funguje pozícia obchodného zástupcu, ktorý má za úlohou prijímať objednávky z pobočky v Trstenej, a z miest, kde sám obchodný zástupca vytvorí odbyť. Tento odbyť vytvára nie len na území Slovenska, ale aj na území Česka a Poľska. Objednávky následne putujú do centrálného skladu, odkiaľ sú doručené na miesto určenia. Dodávky sú doručované pomocou pravidelných rozvozov, ktoré sú organizované podľa potreby prepravnou spoločnosťou, alebo pomocou kuriérskej služby. Na pozíciu obchodného zástupcu firma zamestnala troch pracovníkov.

### **Sektor dodávateľov**

Sektor dodávateľov v spoločnosti Vikon, s.r.o. má veľmi široký záber. Väčšina distribúcie produktov do centrálného skladu spoločnosti putuje z Turecka a Poľska. Prvou oblasťou je distribúcia svietidiel z Turecka. Spoločnosť Vikon, s.r.o. je odberateľom svietidiel zo spoločnosti Horoz Electric, ktorá má hlavné sídlo v Istanbule. Kvalitné produkty a dobré distribučné kanály sú už dlhodobo zárukou pre spoločnosť Vikon, s.r.o., že budú schopný svojim zákazníkom ponúknuť dobrý produkt, za odpovedajúcu cenu. Spoločnosť však nezásobuje svoje sklady len svietidlami z Turecka, ale aj z Nemecka a už zmieneného Česka a Poľska. Ďalším distribučným kanálom, z ktorého do spoločnosti putujú produkty je zo spoločností Mutlusan Electric a UnalKablo. Tieto spoločnosti sídlia rovnako v Turecku sú dodávateľom Vikon-u, s.r.o. už viac ako 5 rokov. Tieto spoločnosti sú schopné svojim produktovým portfóliom uspokojiť nároky tuzemských zákazníkov, od jednoduchých svietidiel a základných elektroinšalačných zariadení, až po luxusné, drahé svietidlá pre najnáročnejších zákazníkov.

### **Sektor konkurencie**

Konkurencia na trhu s rovnakou podnikateľskou činnosťou ako analyzovaná spoločnosť je veľmi silná. Na trhu existuje veľké množstvo firiem, ktoré ponúkajú podobné produktové portfólio ako spoločnosť Vikon, s.r.o. Na Slovenku takýchto spoločností existuje obrovské množstvo, len v Trenčianskom kraji, kde podnik pôsobí je viac ako 35 spoločností s totožným, resp. podobným zameraním. Spoločnosť Vikon, s.r.o. má však veľkú výhodu oproti týmto konkurentom v tom, že na rozdiel od nich sa neorientuje iba na samotný predaj elektroinšalačných zariadení a svietidiel, ale je schopná spolupracovať na väčších projektoch, ako sú už spomínané výstavby hotelov

a rekonštrukcie budov. Firma je tiež schopná na rozdiel od konkurencie sama zabezpečiť projekčné činnosti, elektromontážne práce, kompletný servis a aj následné odborné prehliadky.

Avšak veľmi významnou konkurenciou spoločnosti Vikon s.r.o. je spoločnosť IMAO electric, s.r.o. Táto spoločnosť sa zaoberá rovnakou podnikateľskou činnosťou, a sídli taktiež v Považskej Bystrici. Táto spoločnosť bola založená v roku 2008 v Považskej Bystrici zo základnou myšlienkou veľkoobchodu a maloobchodu s elektroinštalačným zariadením a svietidlami. Dodnes sa však zaoberá aj projektovaním, rekonštrukciou elektrických zariadení, uskutočňovaním stavieb, výrobou elektrických a technických zariadení. Táto spoločnosť sa však vypracovala na nadnárodnú spoločnosť, ktorá pôsobí v piatich krajinách Európy. Všetky tieto spoločnosti pracujú pod hlavičkou IMAO group a.s. IMAO group a.s. má na Slovensku tri pobočky – Považská Bystrica, Tvrdošín a Námestovo. Vstupom tejto spoločnosti na trh prišiel bohužiaľ podnik Vikon, s.r.o. o značnú časť svojho zastúpenia na trhu. Skupina IMAO má svoje obchodné, predajné a projektové aktivity aj v Česku, Chorvátsku, Rumunsku a v Bosne a Hercegovine. Táto spoločnosť predstavuje pre podnik Vikon, s.r.o. najväčšiu hrozbu, keďže pôsobí v rovnakej podnikateľskej činnosti, má obchodné vzťahy s rovnakými krajinami a má svoje prevádzky taktiež v Považskej Bystrici aj v Trstenej. (imao.sk, online; orsr.sk, online)

Ostatné firmy s podobnou podnikateľskou činnosťou v okolí pôsobia ako hrozba na relatívne rovnakej úrovni. Maloobchodných a veľkoobchodných prevádzok so svietidlami a elektroinštalačným materiálom v okolí existuje mnoho, aj práve preto by sa spoločnosť Vikon, s.r.o. chcela čo najviac zameriavať na väčšie projekty, čo znamená dodávky elektroinštalačného materiálu a svietidiel na väčšie výstavby (verejné osvetlenia miest a obcí, výstavby bytových domov).

### **Sektor substitútov**

Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcej časti na trhu pôsobí veľké množstvo podnikov, ktoré ponúkajú výrobky rovnakého, resp. podobného charakteru. Substitúty v podobe svietidiel a elektroinštalačného materiálu ponúka mnoho spoločností. Ako som uviedla v sektore konkurentov, na trhu existuje aj spoločnosť, ktorá ponúka rovnaké portfólio produktov a rovnaké činnosti, takže je pre Vikon, s.r.o. veľmi významným substitútom. Výhodou popisovaného podniku však je, že dokážu ponúknuť naozaj širokú

škálu luxusnejších svietidiel zo zahraničia. Otázkou však zostáva, či zákazníci a odberatelia majú, budú mať o takýto sortiment výrobkov záujem. Ak takáto situácia nenastane, konkurenčná výhoda podniku zanikne a v takom prípade môžeme nájsť substitútov spoločnosti veľké množstvo.

### **4.3 Porterov model konkurenčného prostredia**

V nasledujúcej časti podrobnejšie popíšem jednotlivé zložky Porterovho modelu, aj na základe predošlej analýzy aktérov trhu.

**Vyjednávacia sila zákazníkov** sa nelíši podľa jednotlivých oblastí produktového portfólia spoločnosti. Silnejšiu vyjednávaciu silu zákazníkov môžeme pozorovať hlavne vtedy, ak sa jedná o väčšie objednávky zákazníka, ktorý je odberateľom dlhodobejšie. Spoločnosť Vikon, s.r.o. je schopná ponúkať výhodnejšie ceny a diskutovať o cene produktov s odberateľmi, ktorý majú záujem so spoločnosťou spolupracovať na projektoch, akými sú výstavby budov, rekonštrukcie verejných osvetlení. Výrazne iná situácia je pri jednotkových a malých odberoch. Vyjednávacia sila zákazníka veľmi malá, pri takýchto situáciách je cena fixná, a spoločnosť nedáva priestor na vyjednávanie.

Takúto stratégiu spoločnosť uplatňuje pri všetkých produktoch, ktoré ponúkajú svojim zákazníkom. Po diskusii so zamestnancom firmy však môžem zhodnotiť, že v dnešnej dobe sa zákazníci čoraz viac snažia zjednávať čo najvýhodnejšie podmienky, čo sa týka nie len ceny, ale aj prepravy a následných kompletných servisov.

**Vyjednávacia sila dodávateľov** - ako už bolo naznačené v predchádzajúcich častiach v obore v ktorom spoločnosť pôsobí, existuje previs ponuky nad dopytom po produktoch, ktoré podnik ponúka. Je to spôsobené tým, že na trhu funguje mnoho spoločností s podobným produktovým portfóliom a z tohto hľadiska hodnotím vyjednávaciu silu dodávateľov ako veľmi nízku.

**Hrozba vstupu potenciálnych konkurentov** v tomto odvetví je veľmi vysoká, z viacerých dôvodov. Jedným z nich je to, že na vstup do odvetvia sú veľmi nízke vstupné bariéry. Je to spôsobené jednak tým, že pre vstup nie je potrebný veľmi vysoký vstupný kapitál, a väčšina pracovníkov nemusí mať vysokoškolské vzdelanie, alebo vysokú kvalifikáciu. Podnik na trhu nepôsobí s nijak zvlášť špecifickými produktmi, ku ktorým by bol ťažký prístup a nie je potreba ani charakteristické miesto na začatie prevádzky

d'alšieho podniku. Z uvedených dôvodov je hrozba vstupu nových konkurentov na trh značne veľká.

**Hrozba substitučných výrobkov** je vzhľadom na predchádzajúce tvrdenia taktiež vysoká. Vyšší počet konkurenčných podnikov na trhu ponúka množstvo substitučných výrobkov. S neustálym vývojom a zdokonaľovaním výrobkov na trh neustále prúdia nové produkty, ktoré nahrádzujú staršie výrobky.

**Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi** sa neustále zvyšuje. Existujúce podniky na trhu sa neustále snažia získať čo najviac zákazníkov, a tým dosiahnuť čo možno najväčší podiel na trhu. Prijateľná miera rivality medzi podnikmi je však aj pre samotné podniky „hnacím motorom“, z toho dôvodu, pretože sa snažia neustále inovovať a rozširovať svoj sortiment produktov, čo najlepšie vyhovieť špecifickým požiadavkám klientov. Spoločnosť Vikon, s.r.o. sa snaží zvyšovať svoju konkurencieschopnosť napr. množstevnými zľavami, ale hlavne profesionálnym prístupom, kvalitnými výrobkami.

Pre číselné vyjadrenie jednotlivých faktorov pôsobiacich na trhu v rámci Porterovej analýzy som zvolila škálu bodov od 1-10, pričom číslo jedna vyjadruje veľmi nízku intenzitu a číslo desať veľmi vysokú intenzitu.

**Vyjednávacia sila zákazníkov – 4**

**Vyjednávacia sila dodávateľov – 3**

**Hrozba vstupu potenciálnych konkurentov – 9**

**Hrozba substitučných výrobkov – 9**

**Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi - 7**

#### **4.4 Analýza interného prostredia podniku**

Nasledujúca kapitola bude venovaná analýze vnútorného prostredia podniku. Zvláštnu analýzu budem venovať finančnej analýze.

##### **Analýza zdrojov**

Do tejto kategórie radíme všetky prostriedky týkajúce sa podniku, od firemnej kultúry až po využívané materiály, marketingové činnosti, komunikačnú politiku, know – how, obchodné partnerstvá.

## **Faktory vedecko – technického rozvoja**

Keďže spoločnosť Vikon, s.r.o. v žiadnej miere nefinancuje nijakú oblasť vedy a výskumu nie je táto časť interných zdrojov pre spoločnosť nijak významná. Jedinou oblasťou technického rozvoja, ktorá je pre spoločnosť podstatná, je rozvoj v oblasti vývoja nových žiaroviek, ktoré sú neustále zdokonaľované. Podnik sa tiež zaujíma o najnovšie technologické postupy a techniky v postupoch elektromontážnych prác.

## **Marketingové a distribučné faktory**

Spoločnosť Vikon, s.r.o. v súčasnosti nijak významne neuplatňuje marketingové a iné podporné aktivity. Vedenie podniku zastáva názor, že vyvíjanie alebo zlepšovanie marketingových aktivít a podporu predaja formou reklamy by nemal požadovaný efekt a bolo by to plytvanie finančnými prostriedkami.

Spoločnosť zameriava na marketing a komunikačnú politiku formou osobných schôdzok obchodných zástupcov spoločnosti s potenciálnymi zákazníkmi, alebo formou predstavovania produktov v sídle spoločnosti. Podnik má tiež svoje webové stránky, kde sa môže potenciálny zákazník dozvedieť o rozsahu činnosti spoločnosti a aj to, aké produkty ponúka, základné informácie o podniku sa zákazník môže dozvedieť aj vo verejne dostupnom Obchodnom registri. Podnik tiež čiastočne uplatňuje výrokovú a cenovú stratégiu. Výroková stratégia sa uplatňuje tým, že sa spoločnosť snaží čo najväčšou mierou sa prispôbiť zákazníkovi tým, že ponúkajú široké portfólio produktov. V tomto ohľade však nastáva aj určitý problém, ktorý spočíva v tom, že podniku vznikajú veľké zásoby v sklade, a to spôsobuje, že sa v týchto zásobách drží veľké množstvo finančných prostriedkov, čo môže mať negatívny efekt pri splňovaní záväzkov, či už voči dodávateľom, alebo voči zamestnancom.

Cenovú stratégiu spoločnosť prispôbuje svojim možnostiam tak, že sa snaží samozrejme o maximalizáciu zisku a o udržanie sa trhu. So súčasnými finančnými možnosťami si však podnik nemôže dovoliť zvyšovať svoju konkurencieschopnosť znižovaním cien produktov a služieb.

## **Faktory podnikových a pracovných zdrojov**

Spoločnosť Vikon, s.r.o. si síce zakladá na schopnosti svojich zamestnancov, ale v podniku pre nich neexistujú žiadne väčšie motivačné faktory. Najviac používaným

motivačným prostriedkom zo strany vedenia sú finančné odmeny, ktoré ako je všeobecne známe fungujú ako motivátor len určitú ohraničenú dobu. V podniku však vládne priaznivá pracovná atmosféra, čo napomáha k lepším pracovným výkonom. Spoločnosť však pre určitú časť zamestnancov usporiadať školenia. Tieto školenia však nemajú systematický charakter, to znamená, že nie sú uskutočňované v pravidelných časových intervaloch, ale iba podľa potreby. Výber pracovníkov neprebíha nijakým špeciálnym výberom, ale len na základe prijímacieho pohovoru. Ak pri tomto pohovore záujemca osloví zamestnanca spoločnosti začína skúšobné obdobie, po ktorom, ak sa záujemca osvedčí spoločnosť navrhne prijatie do trvalého pracovného pomeru.

Všetci zamestnanci poznajú podnikové konow – how, a od určitej doby pri nástupe záujemca na akúkoľvek pozíciu pri podpise pracovnej zmluvy podpisuje aj čestné vyhlásenie o zákaze vynášania informácií zo spoločnosti.

### **Faktory výroby a riadenia výroby**

Ak je podnik oslovený pre uskutočnenie väčšej zákazky zameriava sa hlavne na kvalitu a efektívnosť odvedenej práce. Na projekte pracujú viacerí, určený pracovníci spoločne, sústreďujú sa aj na hospodárnosť vykonanej práce. Ako som zistila pomocou finančnej analýzy podnik nemá problémy s nedostatkom tovaru, má materiál v dostatočnej miere naskladnený pre okamžité použitie.

## **4.5 Finančná analýza**

Nasledujúca kapitola sa bude venovať analýze finančného zdravia a hospodárenia podniku. Ako podklady pre túto analýzu som použila rozvahy spoločnosti za roky 2009 – 2013, a taktiež výkazy ziskov a strát za rovnaké časové obdobie. Pre získanie prehľadu o hospodárení podniku som použila horizontálnu a vertikálnu analýzu rozvahy a výkazu zisku a strát. V analýze je nasledovne možno rozoznať, ktoré položky sú pre podnik významné, a naopak určiť, kde by sa mohli nachádzať problematické miesta, na ktoré by sa mal podnik zamerať.

### **4.5.1 Horizontálna rozvaha rozvahy a výkazu zisku a strát**

Pri rozbere horizontálnej analýzy rozvahy je zrejmé, že v spoločnosti nedošlo za sledované obdobie, k žiadnym výrazným zmenám. Zo strany aktív došlo k najväčšiemu nárastu krátkodobého finančného majetku, ktorého index v rokoch 2010 – 2011 dosahoval



hodnoty 7,23. Táto zmena bola spôsobená hlavne finančnými prostriedkami, ktoré spoločnosť začala držať v hotovosti.

Čo sa týka strany pasív, najvýznamnejšia zmena nastala pri dlhodobých záväzkoch, kde sa nám hodnota indexu zmenila o 2,24, pri sledovanom 2010-2011 a 2012-2013. Skutočnosť bola spôsobená predovšetkým tým, že spoločnosť začala používať k uhradeniu svojich dlhodobých záväzkov zmenky. Ďalej tiež došlo k zníženiu krátkodobých záväzkov z obchodných vzťahov a záväzkov, ktorými disponovala riadiaca osoba. V sledovanom období 2009-2010 dosahovala položka hodnoty 3,34, pričom do konca sledovaného obdobia, teda rokov 2012 – 2013 hodnota klesla na hodnotu indexu 0. Táto skutočnosť sa dá považovať za pozitívny vývoj rovnako ako skutočnosť, keď spoločnosť znížila voči štátu svoje daňové záväzky.

V horizontálnej analýze výkazov ziskov a strát sa nám najväčšie zmeny prejavili v položkách tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb, pri spotrebe energie a materiálov, ktoré z predchádzajúcou položkou veľmi úzko súvisí. Lepší obraz celej tejto skutočnosti nám dokladá hodnota výsledku hospodárenia za bežnú činnosť, ktorá sa v sledovanom období 2012 – 2013 dostala na hodnotu indexu -2,98.

#### **4.5.2 Vertikálna analýza**

Za pomoci vertikálnej, či tiež štrukturálnej analýzy vyjadrujeme percentuálnu štruktúru aktív a pasív rozvahy. Jednotlivé položky rozvahy boli pomerované k celkovým aktívam a pasívam.

Pri rozbere vertikálnej analýzy rozvahy som zistila, že stav aktív ani pasív bol v sledovanom období pomerne stabilný.

Nie je sporu o tom, že vo všetkých sledovaných obdobiach má na položkách celkových aktív najväčší podiel obežný majetok. Ten v roku 2009 vykazuje 94,51 % a v roku 2012 dokonca 99,13 %. Ďalej si môžeme všimnúť zásob, pri ktorých vidieť v sledovanom období mierny nárast z 40,98 % (2009) na 47,65 % (2010), tato zmena sa dá považovať za negatívny jav. Aj keď sú zásoby pre nás aktívum, máme v nich uložené peniaze, ktoré momentálne nie sú v obehu a firma teda nemôže okamžite hrať svoje záväzky. Čo sa týka krátkodobých pohľadávok a pohľadávok z obchodných vzťahov, môžeme si všimnúť, že hodnoty sú pomerne vysoké. Je to spôsobené prioritne tým, že spoločnosť svojim odberateľom ponúka dlhšiu lehotu splatenia faktúr, ako je obvyklé.

Hlavný podiel na strane pasív tvoria cudzie zdroje. Ich hodnota sa v sledovanom období pohybuje na 95 %. V najväčšej miere nám tvoria cudzie zdroje krátkodobé záväzky. Oproti roku 2009, kedy sa hodnota pohybovala na 45,49 %, došlo v roku 2013 k nárastu na 83,77 %. Táto skutočnosť veľmi úzko súvisí s krátkodobými pohľadávkami a nárastom zásob, čo zapríčinilo dočasnú platobnú neschopnosť spoločnosti. Ostatné položky nemali až tak zásadný význam pre chod podniku.

Najvýznamnejšie položky vertikálnej analýzy VZZ nám tvoria tržby z predaja tovaru a s nimi náklady vynaložené na predaný tovar. Hodnota tržieb za predaný tovar nám v roku 2013 predstavovala 99,89 %, čo je pozitívna skutočnosť, keďže spoločnosť Vikon, s.r.o. sa v majoritnej časti zaoberá predajom elektroinšalačných materiálov na veľkoobchodnej a maloobchodnej úrovni.

Tab. č. 4. 2 Majetková štruktúra spoločnosti VIKON, s.r.o., 2009 - 2013

POLOŽKA	2009		2010		2011		2012		2013	
	Absolútna čiastka	%	Absolútna čiastka	%	Absolútna čiastka	%	Absolútna čiastka	%	Absolútna čiastka	%
<b>AKTÍVA CELKOM</b>	3 055 351	00,0%	3 581 448	00,0%	3 186 993	00,0%	3 267 107	00,0%	2 893 319	00,0%
Dlhodobý majetok	115 183	3,8%	71 061	2,0%	36 205	1,1%	21 897	0,7%	28 966	1,0%
Dlhodobý nehmotný majetok	34 552	30,0%	19 180	27,0%	3 808	10,5%	0	0,0%	0	0,0%
Dlhodobý hmotný majetok	80 631	70,0%	51 881	73,0%	32 397	89,5%	21 897	100,0%	28 966	100,0%
<i>Samostatné hnutelné veci a súbory</i>	69 590	86,3%	40 862	8,8%	22 781	0,3%	0	0,0%	0	0,0%
<i>Iný dlhodobý hmotný majetok</i>	11 041	13,7%	10 179	19,6%	9 616	29,7%	9 054	41,3%	8 491	29,3%
Obežné aktíva	2 887 519	94,5%	3 422 653	95,6%	3 140 348	98,5%	3 238 581	99,1%	2 857 428	98,8%
Zásoby	1 393 610	48,3%	1 467 700	42,9%	1 304 037	41,5%	1 386 769	42,8%	1 378 545	48,2%
Dlhodobé pohľadávky	28 059	1,0%	46 146	1,3%	57 361	1,8%	69 446	2,1%	84 501	3,0%
Krátkodobé pohľadávky	1 444 956	50,0%	1 901 833	55,6%	1 728 498	55,0%	1 770 705	54,7%	1 383 462	48,4%
Krátkodobý finančný majetok	20 894	0,7%	6 974	0,2%	50 452	1,6%	11 661	0,4%	10 920	0,4%

Najvýznamnejšími položkami z hľadiska majetkovej štruktúry sú pre spoločnosť Vikon, s.r.o., zásoby a krátkodobé pohľadávky. Z tabuľky je hneď na prvý pohľad viditeľné, že ich hodnoty v sledovanom horizonte sú takmer totožné.

Vývoj štruktúry zásob spoločnosti Vikon, s.r.o. sa celé sledované obdobie 2009 – 2013 pohyboval okolo 45 % a krátkodobé pohľadávky okolo 55 %, avšak v poslednom sledovanom období 2012 – 2013 nám hodnota poklesla, čo sa dá považovať za pozitívny vývoj, keďže to znamená, že spoločnosti sa zvýšili finančné prostriedky v hotovosti a vďaka nim bola schopná znižovať svoje záväzky z obchodných vzťahov.

Tab. č. 4. 3 Vývoj zásob spoločnosti Vikon, s.r.o., 2009 - 2013

POLOŽKA	2009		2010		2011		2012		2013	
	Absolútna čiastka	%	Absolútna čiastka	%	Absolútna čiastka	%	Absolútna čiastka	%	Absolútna čiastka	%
Zásoby	1 393 610	100%	1 467 700	100%	1 304 037	100%	1 386 769	100%	1 378 545	100%
Materiál	697	0%	1 174	0%	1 414	0%	1 247	0%	1 467	0%
Tovar	1 392 913	100%	1 466 526	100%	1 302 623	100%	1 385 522	100%	1 377 078	100%

Ako už bolo niekoľkokrát zmienené, spoločnosť Vikon, s.r.o. operuje na maloobchodnej a veľkoobchodnej úrovni, je teda viac než zrejmé, že celých 100 % vývoja je zahrnutých v tovare, s ktorým firma obchoduje.

## ANALÝZA ROZDIELOVÝCH UKAZOVATELOV

Medzi najvýznamnejšie rozdielové ukazovatele môžeme určite zaradiť čistý pracovný kapitál, ďalej len ČPK. Stretnúť sa môžeme ale aj s označením prevádzkový kapitál, ako je uvedené v niektorých literatúrach.

### Čistý pracovný kapitál

Nasledujúca tabuľka nám zhrnie štruktúru ČPK v jednotlivých rokoch. Číselné vyjadrenia sú uvedené v absolútnych hodnotách, v peňažných jednotkách.

Tab. č. 4. 4 Čistý pracovný kapitál spoločnosti Vikon, s.r.o., 2009 - 2013

POLOŽKA	Hodnota				
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Obežné aktíva</b>	2 887 519	3 422 653	3 140 348	3 238 581	2 857 428
Zásoby	1 393 610	1 467 700	1 304 037	1 386 769	1 378 545
Materiál	697	1 174	1 414	1 247	1 467
Zboží	1 392 913	1 466 526	1 302 623	1 385 522	1 377 078
Krátkodobé pohľadávky	1 444 956	1 901 833	1 728 498	1 770 705	1 383 462
Krátkodobý finančný majetok	20 894	6 974	50 452	11 661	10 920
Krátkodobé záväzky	1 389 923	2 038 121	2 696 381	2 826 137	2 423 629
<b>Krátkodobé záväzky celkom</b>	1 389 923	2 038 121	2 696 381	2 826 137	2 423 629
<i>Pracovný kapitál netto</i>	<i>1 497 596</i>	<i>1 384 532</i>	<i>443 967</i>	<i>412 444</i>	<i>433 799</i>

Čistý pracovný kapitál nám v sledovanom období vykazuje pozitívne hodnoty. Môžeme teda povedať, že časť obežných aktív je pokrytá krátkodobým kapitálom. Ukazovateľ má ale klesajúci trend.

Prevaha krátkodobých aktív nad krátkodobými zdrojmi nám udáva, že spoločnosť má dobrú finančnú stabilitu, hlavne v prvých sledovaných rokoch. Táto skutočnosť je podstatná k tomu, aby si subjekt zachoval likvidnosť v prípade, že by sa dostal do nepriaznivej finančnej situácie, alebo ak by spoločnosť postihla nečakaná finančne náročná udalosť. Je neúčelné uchovávať ČPK veľmi vysoký, pretože je to pre chod spoločnosti neefektívne.

## ANALÝZA POMEROVÝCH UKAZOVATEĽOV

Radíme ich k základným ukazovateľom finančnej analýzy, ktoré sa triedia do kategórií podľa jednotlivých oblastí finančnej analýzy.

### Analýza rentability

Metóda, pomocou ktorej môžeme zhodnotiť podnikateľskú činnosť ako pomer celkového zisku s výškou podnikových zdrojov, ktoré sme použili k jeho dosiahnutiu. (Jindřichovská, Blaha, 2001)

Tab. č. 4. 5 Ukazovatele rentability v sledovanom období 2009 - 2013

Ukazovatele rentability	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita aktív (ROA)	-2,63%	2,48%	2,46%	-0,26%	-0,62%
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	-60,95%	65,13%	60,07%	-6,30%	-14,34%
Rentabilita tržieb (ROS)	-1,85%	1,67%	1,67%	-0,23%	-0,58%
Rentabilita dlhodobého kapitálu (ROCE)	-4,90%	5,86%	16,55%	-1,97%	-3,94%
Rentabilita nákladov (ROC)	-1,81%	1,64%	1,64%	-0,22%	-0,57%
Čisté ziskové rozpätie	-1,01%	-0,42%	0,00%	2,00%	-0,02%
Nákladovosť	1,02	1,02	1,01	1,00	1,01

Hneď pri prvom pohľade do tabuľky č. 4. 5 môžeme pozorovať, že podnik nedosahoval počas celého sledovaného obdobia kladných hodnôt všetkých sledovaných ukazovateľov, v roku 2010 a 2011 bola hodnota ukazovateľov najvyššia. Za povšimnutie stojí hlavne hodnoty ROE presahujúce 65,13 %, s ktorými podnik čiastočne prevyšuje podniky odvetví. Naopak hodnoty ROS sa v sledovanom období pohybovali pod hodnotami rozmedzia odvetvového priemeru. Je nutné konštatovať, že z hľadiska

rentability bolo obdobie 2010 – 2011 pre podnik nepriaznivejší. V ďalších rokoch dochádzalo ku znižovaniu hodnôt až do záporných čísel.

### Analýza likvidity

Tab. č. 4. 6 Ukazovatele likvidity v sledovanom období

Ukazovatele likvidity	2009	2010	2011	2012	2013
Bežná (likvidita III. stupňa)	2,08	1,68	1,16	1,15	1,18
Pohotová (likvidita II. stupňa)	1,07	0,96	0,68	0,66	0,61
Okamžitá (likvidita I. stupňa)	0,02	0,00	0,02	0,00	0,00
Prevádzková (solventnosť firmy)	0,01	0,08	0,06	0,01	0,00
Podiel prac. kapitálu na celkových aktívach	0,49	0,39	0,14	0,13	0,15

Bežná likvidita nám vypovedá o tom, koľkokrát je subjekt schopný vyhovieť svojim veriteľom za predpokladu, že by premenil všetky svoje obežné aktíva v danom okamihu za hotovosť. Najpriaznivejšia hodnota sa pohybuje v rozmedzí 1,5 – 2,5.

V prvých dvoch skúmaných obdobiach (2009, 2010) sa hodnoty viac – menej pohybovali okolo danej odporúčenej hodnoty, teda okolo 2,5. Krátkodobá likvidita činila v roku 2009 2,08 a v roku 2010 1,68. Znamená to, že krátkodobé záväzky boli kryté jednotkou 2,08 a 1,68 obežných aktív. Môžeme teda uviesť, že spoločnosť Vikon, s.r.o. v tomto období nemala problém s likviditou. V ďalších rokoch sa začala hodnota znižovať, avšak nedošlo tu k dramatickému poklesu.

### Analýza aktivity

V tejto časti sú vyhodnotené jednotlivé ukazovatele aktivity. Ukazovateľ je tvorený obratom aktív, jednako i stálych, následne obratom HIM obratom obežných aktív.

Tab. č. 4. 7 Ukazovatele aktivity v sledovanom období

Ukazovatele aktivity	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktív	1,42	1,49	1,11	1,14	1,07
Obrat stálych aktív	37,69	74,88	4,63	170,15	107,11
Obrat HIM	53,84	102,56	4,65	170,15	107,11
Obrat obežných aktív	1,50	1,55	1,47	1,15	1,09
Doba obratu stálych aktív (v dňoch)	10	5	78,76	2	3
Doba obratu HIM (v dňoch)	7	4	78,53	2	3
Doba obratu obežných aktív (v dňoch)	243	235	247,96	317	336
Doba obratu zásob (v dňoch)	117	101	105,10	136	162

Doba obratu pohľadávok (v dňoch)	124	134	133,47	180	173
Doba obratu dlhov (v dňoch)	82	115	56,24	263	270
Doba samoreprodukcie	-1,0	1,6	3,15	-0,4	-0,7

Ukazovateľ doby obratu zásob v priebehu analyzovaného obdobia sa choval obdobne, ako ukazovateľ doby obratu pohľadávok, nutne ale podotknúť, že dosahoval nižších hodnôt. Najvyššia hodnota bola určená v roku 2013, kde doba obratu zásob bola vyčíslená na 162 dní. Dochádzame teda k záveru, že zásoby sú viazané v podnikaní 162 dní, než idú do spotreby alebo k odbytu. Dá sa teda povedať, že spoločnosť si vytvára väčšie zásoby, a ležia na sklade relatívne dlhšiu dobu.. Doba obratu pohľadávok mala stúpajúcu tendenciu. Informuje nás o tom, ako dlho musí firma čakať, než obdrží inkaso od svojich odberateľov. V roku 2013 to bolo 336 dní, čo je najvyššia dosiahnutá hodnota a môžeme teda konštatovať, že podnik má čím ďalej dlhšiu dobu inkasovania finančnej hotovosti za pohľadávky, čo je predovšetkým spôsobené skutočnosťou, pri ktorej firma ponúka svojim zákazníkom dlhšiu dobu splácania, než je obvyklé. Pre spoločnosť môže mať táto situácia veľmi negatívny vývoj.

### Analýza zadlženosti

Jedná sa o rozbor pasív z aspektu finančnej závislosti. Zadlženosť nie je možné považovať iba za negatívnu charakteristiku subjektu. Zadlženie v určitej výške je pre spoločnosť prospešnou.

Tab. č. 4. 8 Ukazovatele zadlženosti v sledovanom období

Ukazovatele zadlženosti	2009	2010	2011	2012	2013
Zadlženosť (1)	11,45	10,11	2,63	2,20	2,64
Zadlženosť (2)	0,49	0,39	0,11	0,09	0,11
Zadlženosť (3)	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
Zadlženosť vlastného majetku	21,97	25,05	23,30	23,43	21,98
Miera finančnej samostatnosti	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05
Podiel vlast. zdrojov na celk. aktívach	4,3%	3,8%	4,1%	4,1%	4,3%
Finančná páka	23,14	26,25	24,43	24,55	23,10
Doba návratnosti úveru	-1,85	4,71	5,17	0,27	-0,56

Miera zadlženosti vlastného kapitálu nám ukazuje, koľkokrát sú cudzie zdroje väčšie než vlastný kapitál. Vykazované hodnoty sú pomerne vysoké, najvyššia hodnota je dosiahnutá v roku 2010.

Stanoviť presnú hodnotu celkovej zadlženosti nie je možné. Môžeme ale vyčítať z odborných literatúr odporúčenia niektorých autorov, kde sa odporúčená výška celkovej zadlženosti pohybuje v rozmedzí medzi 30 - 60 %. V sledovanom období dosahuje miera celkovej zadlženosti spoločnosti Vikon, s.r.o. 95 %. Okolo tejto hodnoty sa pohybuje celá analýza tohto ukazovateľa. Je zrejmé, že sa spoločnosť nachádza nad hranicou doporučených hodnôt, môžeme teda konštatovať, že firma by pre dlhodobých veriteľov, ako komerčné banky, môže predstavovať riziko. Eventuálna žiadosť o úver teda nepripadá do úvahy. Záverom treba podotknúť, že cudzie zdroje sú tvorené z veľkej miery krátkodobými záväzkami.

### **Analýza zhrňujúceho ukazovateľa**

Pre vyhodnotenie finančnej situácie som tiež okrem pomerových ukazovateľov použila súhrnný ukazovateľ, tzv. Altmanov index (Altmanovo Z-scóre).

Nasledujúca tabuľka nám zhrnie jednotlivé pomerové ukazovatele, ktoré v konečnom výsledku zahrnieme do výslednej rovnice. Hodnoty pre kalkuláciu som opäť čerpala z účtovných výkazov, ktoré som mala k dispozícii, ako aj v predchádzajúcich prípadoch. Spoločnosť nie je držiteľom akcií, z toho dôvodu je riadok X<sub>4</sub> prázdny.

*Tab. č. 4. 9 Altmanov index v sledovanom období*

<b>Položka</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
X <sub>1</sub>	0,49	0,39	0,14	0,13	0,15
X <sub>2</sub>	0,06	0,04	0,02	0,04	0,04
X <sub>3</sub>	-0,02	0,03	0,03	0,00	0,00
X <sub>4</sub>					
X <sub>5</sub>	1,42	1,49	1,48	1,14	1,07
<b>Výsledný koeficient</b>	<b>2,04</b>	<b>X</b>	<b>x</b>	<b>1,35</b>	<b>x</b>

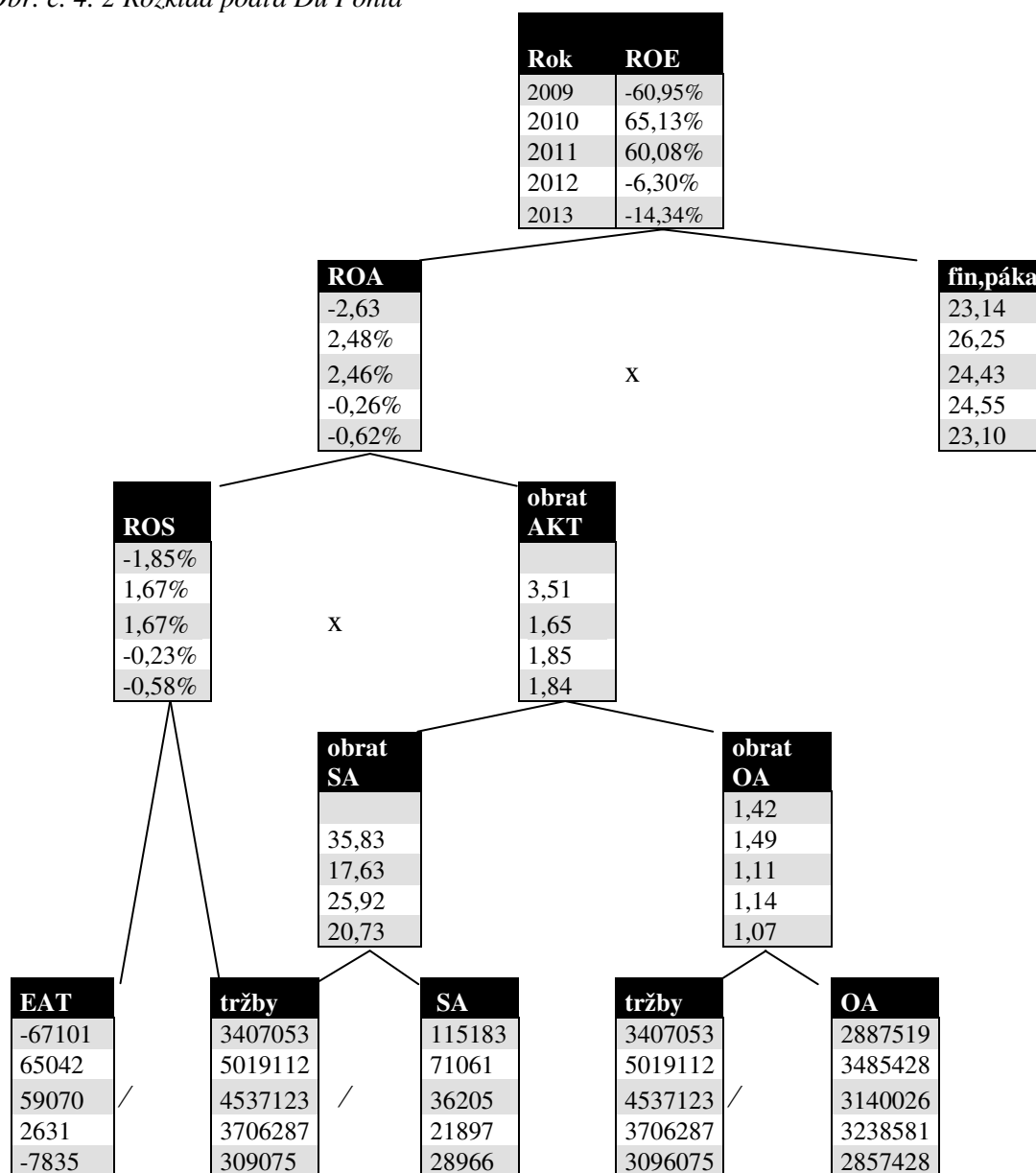
Pomocou tohto ukazovateľa je možné zistiť, či spoločnosť smeruje k bankrotu, alebo nie. Pri pohľade na dosiahnuté hodnoty môžeme konštatovať, že spoločnosť v sledovanom období udáva hodnoty, ktoré vykazujú nie príliš dobré finančné zdravie subjektu. V roku 2009 činila hodnota 2,04, ale v roku 2012 sa nám znížila na 1,35. Je tu patrné, že spoločnosť prechádza z tzv. šedej zóny, do zóny bankrotnej.



## Pyramídový rozklad

Nasledujúca schéma zobrazuje rozklad ukazovateľa rentability celkového vloženého kapitálu podľa Du Ponta v jednotlivých rokoch.

Obr. č. 4. 2 Rozklad podľa Du Ponta



Ako vidíme z diagramu, hodnota vrcholového ukazovateľa ROE bola v roku 2010 a 2011 obdobná, avšak bola dosiahnutá inou kombináciou *rentability tržieb* a *obratom aktív* a s menšou *finančnou pákou*. Na počiatku obdobia nebol obrat aktív vysoký a rentabilita tržieb veľmi nízka. Neskôr došlo k výrazným zmenám rentability tržieb, aj keď pri obrate aktív sa do konca sledovaného obdobia zásadne nič nezmenilo. Z vývoja finančnej páky môžeme potom usúdiť, že podnik preferuje vyššiu finančnú páku.

## Pravidlo solventnosti

Tab. č. 4. 10 Pravidlo solventnosti Vikon, s.r.o.

Rok	Doba obratu záväzkov < Doba obratu pohľadávok	
2009	82	124
2010	115	134
2011	56,24	133,47
2012	263	180
2013	270	173

Tabuľka č. 4. 10 nám udáva, že doba obratu pohľadávok v spoločnosti Vikon, s.r.o. nebola v celom sledovanom období väčšia, než doba obratu záväzkov, čím došlo k priamemu porušeniu pravidla solventnosti. Celá táto skutočnosť bola spôsobená predovšetkým dlhou dobou splatnosti krátkodobých pohľadávok, čo nevedlo k inkasovaniu finančných prostriedkov, a tým došlo k automatickému zvýšeniu doby obratu záväzkov, pretože firma nedržala peniaze v hotovosti, ani na bankových účtoch.

### 4.6 SWOT analýza

V nasledujúcej kapitole sa budem zaoberať SWOT analýzou, ktorá je vlastne vyústením a zhrnutím analýz predchádzajúcich. SWOT analýza bude tiež slúžiť ako podklad pre navrhovanie a tvorbu strategických návrhov a doporučení.

V nižšie uvedených tabuľkách je každá so silných stránok a príležitostí ohodnotená stupnicou od 1 – 5. Každá slabá stránka a ohrozenia stupnicou od -1 do -5 (5 najlepšie hodnotenie, -5 najhoršie hodnotenie). Ku každému faktoru je pridelená váha a následný súčet váh je rovný jednej. Ukazovateľ suma je násobkom hodnotenia a váhy, vyjadruje tak výslednú hodnotu jednotlivých zložiek, ktoré zobrazujú jednak hodnotenie a aj váhu tohto faktoru.

Tab. č. 4. 11 Silné stránky spoločnosti Vikon, s.r.o.

Silné stránky	Hodnotenie	Váha	Suma
Široké produktové portfólio	4	0,25	<b>1</b>
Ponuka doplňujúcich činností	4	0,15	<b>0,6</b>
Obchodné vzťahy	3	0,2	<b>0,6</b>
Distribučné cesty	3	0,05	<b>0,15</b>
Zmluva s EKOLAMP	2	0,1	<b>0,2</b>
Priaznivé ceny pre zákazníkov	5	0,25	<b>1,25</b>

Tab. č. 4. 12 Slabé stránky spoločnosti Vikon, s.r.o.

Slabé stránky	Hodnotenie	Váha	Suma
Nie príliš dobré finančné zdravie podniku	-5	0,25	<b>-1,25</b>
Dlhodobý naskladnený tovar (stojaca fin. hotovosť)	-4	0,2	<b>-0,8</b>
Dlhé doby splatnosti pohľadávok	-5	0,2	<b>-1</b>
Veľmi slabá marketingová činnosť	-3	0,15	<b>-0,45</b>
Nejasné smerovanie podniku	-3	0,1	<b>-0,3</b>
Slabá personálna činnosť	-2	0,1	<b>-0,2</b>

Tab. č. 4. 13 Príležitosti spoločnosti Vikon, s.r.o.

Príležitosti	Hodnotenie	Váha	Suma
Nový obchodný partner (stavebná spoločnosť)	5	0,3	<b>1,5</b>
Zefektívnenie hospodárnosti spoločnosti	4	0,2	<b>0,8</b>
Rekonštrukcie elektroinštalácií budov	3	0,15	<b>0,45</b>
Marketingová propagácia	3	0,2	<b>0,6</b>
Dotácie z EÚ	3	0,1	<b>0,3</b>
Zahraničná pobočka	2	0,05	<b>0,1</b>

Tab. č. 4. 14 Ohrozenia spoločnosti Vikon, s.r.o.

Ohrozenia	Hodnotenie	Váha	Suma
Korupcia	-5	0,2	<b>-1</b>
Menší počet veľkých projektov	-4	0,15	<b>-0,6</b>
Nízke bariéry vstupu do odvetvia	-5	0,15	<b>-0,75</b>
Existujúca konkurencia	-5	0,2	<b>-1</b>
Nová konkurencia	-3	0,1	<b>-0,3</b>
Rastúca vyjednávacia sila zákazníkov	-3	0,05	<b>-0,15</b>
Únik interných informácií	-4	0,1	<b>-0,4</b>
Zvyšovanie nákladov na prevádzku	-3	0,05	<b>-0,15</b>

Tab. č. 4. 15 Bilancia SWOT

Suma Silných stránok	3,8
Suma Slabých stránok	-4
Suma Príležitostí	3,75
Suma Ohrození	-4,35
Suma internej časti	-0,2
Suma externej časti	-0,6
<b>Celkom</b>	<b>-0,8</b>

Celková bilancia SWOT analýzy spoločnosti vyšla v zápornej hodnote, čo znamená, že existuje prevaha slabých stránok a ohrození. Podľa výsledku tejto analýzy by sa spoločnosť v momentálnej situácii mala sústrediť na elimináciu a vyhýbanie sa ohrození, a čo možno najskôr by mala odstrániť slabé stránky. Ak by sa tieto ciele podarili podniku splniť neskôr by sa mohli zameriavať na rozširovanie a zlepšovanie silných stránok a využívanie príležitostí, ktoré sa im na trhu budú v budúcnosti ponúkať.

## **5 Vyhodnotenie analýzy, námety a odporúčenia**

V nasledujúcej kapitole bude popisovaný návrh stratégie a odporúčeniam, ktoré by mohli v budúcnosti viesť k lepšiemu fungovaniu spoločnosti Vikon, s.r.o. Tieto návrhy a námety budú vychádzať z predošlých analýz, predovšetkým z poslednej zhrňujúcej SWOT analýzy. Tá nám popisuje a zhrňuje prednosti, slabiny, príležitosti a hrozby spoločnosti.

Vo všeobecnosti vyplýva na základe finančnej a SWOT analýzy, že podnik v súčasnej situácii na tom nie je veľmi dobre. Nanešťastie pre spoločnosť, prevažujú slabé stránky a ohrozenia, ktoré by sa mal podnik snažiť čo v najväčšej možnej miere odstraňovať, resp. eliminovať na čo možno najmenšiu mieru. Hlavným kladom spoločnosti je, že poskytuje primerané ceny a široký sortiment produktov. Naopak veľkým nedostatkom spoločnosti je, že sa nachádza v nepriaznivej finančnej situácii. Táto situácia je však často zapríčinená slabou platobnou morálkou zákazníkov. Ďalším nedostatkom však je aj marketingová činnosť podniku, ktorá je v podstate skoro nulová. Podnik sa nejakým výrazným spôsobom nezviditeľňuje a tak sa nejakým intenzívnejším spôsobom nesnaží viac sa dostať do povedomia verejnosti. Na trhu, v ktorom podnik pôsobí však existujú aj určité príležitosti, ktoré by mohol využiť pre svoj prospech. Podrobnejšie tieto príležitosti budú popísané v ďalších častiach doporučení. Ohrození v odvetví v ktorom Vikon, s.r.o. pôsobí mnoho. Najväčšie hrozby však pochádzajú z oblastí, ktoré spoločnosť však nedokáže nijak priamo ovplyvniť. Týmito faktormi sú korupcia a existujúca, prípadne potenciálna konkurencia. Podnik však je schopný aj eliminovať určité faktory, ktoré ho ohrozujú, ako napr. únik informácií.

### **5.1 Návrh stratégie**

Na základe predchádzajúcich analýz okolia podniku a záverov z výslednej SWOT analýzy navrhнем konkrétne návrhy a odporúčenia, ktoré by mohli podľa môjho názoru viesť k zlepšeniu konkurencieschopnosti a zlepšeniu finančnej situácie podniku.

#### **Stratégia stabilizácie**

Keďže vo vonkajšom prostredí podniku neprebiehajú výrazné zmeny, toto prostredie tiež nie je veľmi turbulentné. Z analýzy vyplýva, že podnik by sa mal zameriavať na stabilizáciu svojej pozície na trhu. V súčasnosti by podnik nemal brať do úvahy iné stratégie ďalšieho fungovania. V rámci tejto stratégie stabilizácie by sa všetka

pozornosť mala venovať zefektívneniu činností podniku a tiež k eliminácii slabých stránok podniku.

### **Strategický cieľ č. 1 Do konca roku 2014 definovať podnikovú víziu a poslanie**

Spoločnosť VIKON, s.r.o., v súčasnej dobe nemá presne definovanú podnikovú víziu a poslanie. Je potrebné definovať, aký je zmysel existencie spoločnosti, okrem základných cieľov akým je maximalizácia zisku a tržného podielu. Spoločnosť by mala presne definovať akým smerom sa chce dlhodobo rozvíjať a aké sú jej vízie do budúcnosti. Formulácia tejto vízie by bola prospešná nie len ako motivačný faktor pre zamestnancov, ale aj prínosná pre zákazníkov tým, že by na verejnosti prezentovali, čo vlastne spoločnosť charakterizuje, vystihuje.

Prípadná implementácia tohto strategického cieľu by mala prebiehať tak, že by všetci zamestnanci boli v čo najväčšej možnej miere oboznámený a stotožnili by sa s navrhnutou politikou smerovania podniku. Keďže podnik nemá definovanú víziu a poslanie navrhne ich nasledovne.

#### **Poslanie spoločnosti Vikon, s.r.o.**

Našou činnosťou a poskytovaním kvalitných produktov budeme trvalo uspokojovať potreby zákazníkov s ohľadom na špecifiká a požiadavky konkrétneho zákazníka. Dôležitou súčasťou podnikovej kultúry je ochrana životného prostredia a schopnosť pohotovo reagovať na neustály a rýchlo sa meniaci vývoj trhu.

#### **Vízia spoločnosti Vikon, s.r.o.**

„Byť spoločnosťou, ktorá svojimi produktmi a službami rozumie potrebám zákazníkov.“

### **Strategický cieľ č. 2 Zlepšenie marketingových činností podniku**

Cieľom tejto časti stratégie by malo byť zvýšenie povedomia o spoločnosti a svojimi marketingovými činnosťami prilákať nových zákazníkov. Spoločnosť by sa mala zameriavať na zvýšenie propagácie a vyvíjať podporné aktivity.

V súčasnosti sa firma prezentuje len vďaka obchodným zástupcom, čo je podľa môjho názoru veľmi slabá marketingová činnosť a pomocou internetových stránok. Tieto stránky aj napriek tomu, že obsahujú málo slov (podľa analýzy zdrojového kódu webových

stránok), majú dobrú vypovedaciu schopnosť a sú tiež zrozumiteľné. Ďalej podľa tejto analýzy môžem usúdiť, že webová stránka obsahuje veľmi málo kľúčových slov a na stránkach sa vyskytujú netextové prvky bez alternatívneho obsahu. Vďaka tomuto elementu sa webová stránka spoločnosti nedá zobrazíť na všetkých zariadeniach a prehliadačoch. Skvalitnenie vizualizácie a odstránenie uvedených chýb by viedlo k lepšej prezentácii spoločnosti pomocou webových stránok. Toto zlepšenie webových stránok by spoločnosť Vikon, s.r.o. mohla realizovať cez viaceré spoločnosti, ktoré sa takýmto druhom podnikania zaoberajú. Jedným z nich je aj Seo Servis, alebo Net servis.

Ďalším návrhom pre zlepšenie marketingových činností je inzercia v regionálnej tlači. Vhodná by bola tlač, ktorá je dodávaná do schránok bezplatne. V oblasti, kde podnik pôsobí je to týždenník Považskobystricko – Púchovsko, ktorý vychádza ako týždenník v náklade 30 000 výtlačkov. (regionpress, online, 2007)

Jedným z mojich doporučení v rámci zvýšenej marketingovej činnosti spoločnosti by bolo prezentovanie produktov firmy na najväčšej výstave nábytku v Agrokomplexe Nitra. Táto výstava sa koná každoročne už 23 rokov a na Slovensku má veľmi dobrú povesť. Návštevnosť tejto výstavy je veľmi vysoká a na poslednom ročníku sa výstavy zúčastnilo cez 400 vystavovateľov. Vystavovanie produktov by podľa môjho názoru bolo prospešnou činnosťou v rámci zvyšovania povedomia o spoločnosti a aj dobré miesto na nadväzovanie prípadných partnerských vzťahov. Na prípadnú účasť podniku na veľtrhoch a výstavách na území SR, resp. medzinárodných výstavách môže spoločnosť získať prostriedky zo Štrukturálnych fondov Európskej únie v minimálnej výške 5000 €. (euractiv, online, 2003)

### **Strategický cieľ č. 3 Získanie dotácií z Európskej únie na podporu podnikania**

EÚ sa pomocou štrukturálnych programov snaží podporovať malé a stredné podniky pomocou Operačných programov. Pre spoločnosť Vikon, s.r.o. by operačné programy Konkurencieschopnosť a hospodársky rast a Zamestnanosť a sociálna inklúzia mohli byť zaujímavé. V rámci týchto programov by podnik mal sledovať vyhlasované výzvy a podľa potreby na niektorú z výziev reagovať. Prípadné získané prostriedky by tak mohli podľa prioritnej osi a podľa zámeru predkladanej žiadosti, mohli slúžiť na rozšírenie podniku, alebo na zlepšenie personálnej činnosti. Z konzultácie so zamestnancom firmy som sa dozvedela, že podnik má v budúcnosti v pláne zlúčiť svoje budovy, ktoré sú v súčasnosti umiestnené vedľa seba. Toto zlúčenie by malo slúžiť na vytvorenie priestorov,

v ktorých si zákazník môže prejsť celú novovytvorenú plochu, kde si produkty môže pozrieť, prípadne odskúšať a následne zakúpiť na pokladni. Takýto princíp by mal byť podobný ako v predajni BauMax. Bohužiaľ, v súčasnosti takúto predstavu nie je možné realizovať, pretože na takýto zámer nemá spoločnosť finančné prostriedky. Do budúcnosti by musela vo veľkej miere znížiť svoju zadlženosť, a pre získanie prostriedkov zo Štrukturálnych fondov EÚ vypracovať kvalitný projekt na základe vybranej výzvy. Táto myšlienka na rozširovanie je pre dnešnú dobu len hypotéza. Získanie dotácie na zlepšenie personálnej činnosti by mohlo viesť k väčšej kvalifikácii a vzdelávaniu zamestnancov. Vypracovanie projektu, ktorý sa predkladá na základe vybranej výzvy môže spoločnosť zadať podniku, ktorý sa na takéto projekty špecializuje (vypracovanie investičného plánu, finančnej analýzy, podklady na predkladanie žiadosti,...). Pre spoločnosť Vikon, s.r.o. je však zadávanie projektu o nenávratný finančný príspevok externej spoločnosti neefektívne z dôvodu vyšších nákladov. Náklady na vypracovanie projektu sa pohybujú od 500 – 2000 eur. Spoločnosť Vikon, s.r.o. by pri záujme o nenávratné finančné prostriedky mohla projekt vypracovať aj samostatne, keďže v spoločnosti sú kompetentný zamestnanci na realizovanie projektu. (euractiv, online, 2003)

#### **Strategický cieľ č. 4 Zavedenie prísnejšej kontroly množstva tovaru na sklade**

Veľká neefektívnosť spoločnosti vzniká aj z dôvodu, že zásoby na sklade leží dlhú dobu. V roku 2013 bola doba obratu zásob až 162 dní, čo je pre spoločnosť ne hospodárne, vzhľadom na to, že v zásobách, sa nám viaže veľké množstvo finančných prostriedkov. Navrhovala by som čiastočne zúžiť produktové portfólio a tým by sa určitá časť zásob, ktoré ležia na sklade odstránila. Široká ponuka je jednou zo silných stránok podniku, avšak si myslím, že jeho čiastočné zúženie by firme prospelo. Spoločnosť by tak mala k dispozícii viac voľných prostriedkov na uhradenie svojich záväzkov. Doba obratu záväzkov je tiež dlhá v priemere viac ako 157 dní, čo nie je pre podnik dobré. Tovar, ktorý dlhšiu dobu v sebe viaže prostriedky by sa podľa môjho názoru mal vylúčiť z ponuky. Ak by v budúcnosti podnik bol na tom po finančnej stránke lepšie, tieto produkty by neskôr mohol opätovne zaradiť do výberu produktov.

#### **Strategický cieľ č. 5 Zníženie doby splatnosti záväzkov a pohľadávok**

Príliš dlhá doba splatnosti záväzkov poskytuje nie práve dobré informácie o platobnej morálke spoločnosti. Doba splatnosti záväzkov sa v roku 2013 dostala na nie príliš lichotivé číslo 270, čo môže signalizovať nie len pre veriteľov problémy v likvidite.



Táto doba splatnosti záväzkov však úzko súvisí aj s dobou splatnosti pohľadávok, ktorá je tiež relatívne vysoká, v roku 2013 dosiahla 173 dní. To spôsobuje, že spoločnosť nemá finančné prostriedky na uhradenie záväzkov. Podnik by sa mal snažiť znížiť dobu inkasa pohľadávok. Jedno z mojich doporučení, ktoré by mohlo čiastočne minimalizovať tieto problémy je vytvorenie kategórií dodávateľov. Kategória A – kľúčový dodávateľia, kategória B – alternatívny alebo menej dôležitý dodávateľia, kategória C – ostatný dodávateľia, pri ktorých si môžeme dovoliť s meškaním splatnosti záväzkov, avšak len v rámci dodávateľmi tolerovaných limitov. Pre spoločnosť by určité vymedzenie dodávateľov mohlo byť osožné v tom, že sa zachová plynulosť dodávok, kvalita a platobné podmienky a tiež lepšie možnosti využitia množstevných rabatov. Ďalším prínosom pre spoločnosť by mohlo byť prípadne využívanie zliav za predčasné úhrady faktúr, samozrejme, ak takúto výhodu dodávateľ ponúka.

Pri vymáhaní pohľadávok od odberateľov môže spoločnosť, namiesto vymáhania prostredníctvom súdu, motivovať dlžníka, že pri dobrovoľnom plnení nebude požadovať zaplatenie úroku z omeškania a zmluvných pokút.

## 6 Záver

Strategické riadenie má v súčasnosti vo fungovaní podniku veľkú váhu. Každé vedenie spoločnosti by malo poznať faktory, ktoré v nejakej miere ovplyvňujú podnik, či už je to faktor vonkajší, alebo vnútorný, priamo sa týkajúci danej spoločnosti. Pre rozpoznanie a správne vyhodnotenie faktorov je tu práve strategická analýza, ktorá nám umožňuje určiť kľúčové prvky v podniku.

Cieľom práce bola strategická analýza spoločnosti, ktorá bola uplatnená na podniku Vikon, s.r.o. zhodnotenie okolia podniku, vonkajšieho a vnútorného, a tiež popis vnútorných zdrojov podniku. Z výsledku analýz som vytvorila zhrňujúcu SWOT analýzu, na základe ktorej boli navrhnuté odporúčania a návrhy pre budúci vývoj podniku.

Pri vyhodnotení analýz som dospela k záveru, že podnik pôsobí na vysoko konkurenčnom trhu s nízkymi bariérami vstupu do odvetvia. Spoločnosť aj napriek snahe ponúkať široké portfólio kvalitných produktov a služieb nedosahuje taký zisk a tržný podiel aký by vedenie podniku uvítalo. Spoločnosť sa tiež nenachádza vo veľmi dobrej finančnej situácii, čo potvrdzuje obsiahlejšia finančná analýza. Najväčšie rezervy vidím v neefektívnosti využívania už zakúpeného tovaru a v nedostatočnej marketingovej činnosti. Využitím príležitostí na trhu a minimalizovaním slabých stránok by však fungovanie spoločnosti mohlo v budúcnosti prebiehať na lepšej úrovni.

Hlavným cieľom práce bolo navrhnúť stratégiu a odporúčania, ktoré by korešpondovali s vývojom prostredia a s možnosťami podniku. Pre súčasnú situáciu podniku som navrhla stratégiu stabilizácie. Táto stratégia by spoločnosti mohla napomôcť k upevneniu svojej pozície na trhu a k efektívnejšiemu fungovaniu. Konkrétne opatrenia a návrhy nie sú z finančného hľadiska nákladné, ale na druhej strane by spoločnosti mohli v blízkej budúcnosti byť prínosné a zlepšiť finančnú situáciu podniku. V jednom z návrhov som definovala možnú víziu a poslanie spoločnosti, keďže tá ju v súčasnosti nemá definovanú. Ďalšie návrhy boli smerované k zlepšovaniu hospodárenia a zefektívňovaniu činnosti spoločnosti a zvýšeniu marketingových a podporných aktivít. Verím, že zistené výsledky z analýz, odporúčení a návrhu stratégie bude pre podnik Vikon, s.r.o. prínosné.

## Použitá literatura

### Knížné zdroje

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] HARUMOVÁ, Anna et al. *Stanovenie hodnoty majetku: hlavné aspekty ekonomickej, znaleckej a expertnej činnosti*. Bratislava: Iura Edition, 2009. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-224-5.
- [3] JAKUBEC, Miroslav, Peter KARDOŠ a Milan KUBICA. *Riadenie hodnoty podniku: ako rýchlo a ľahko ohodnotiť podnik*. Bratislava: KARTPRINT, 2005. ISBN 80-88870-48-8.
- [4] JINDŘICHOVSKÁ, Irena a Zdenek S. BLAHA. *Podnikové finance*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1025-2.
- [5] KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-726-1015-5.
- [6] KOŠTURIÁK, Ján a Milan GREGOR. *Podnik v roce 2001: revoluce v podnikové kultuře*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-716-9003-1.
- [7] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6657-8.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9453-8.
- [9] PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-716-9018-X.
- [10] PORTER. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.
- [12] SUCHÁNEK, Petr. *Finanční management*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-802-1042-773.
- [13] ŠLOSÁROVÁ, Anna et al. *Analýza účtovnej závierky*. Bratislava: Iura Edition, 2006. ISBN 80-8078-070-6.

- [14] VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.
- [15] VLČEK, Radim. *tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
- [16] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

### **Elektronické zdroje**

- [17] EKOLAMP. Základná charakteristika. In: *Ekolamp* [online]. 2007 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: [http://www.ekolamp.sk/index.php?page=zakladna\\_charakteristika](http://www.ekolamp.sk/index.php?page=zakladna_charakteristika)
- [18] EURACTIV. In: *Euractiv* [online]. 2003 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.euractiv.sk/energetika/clanok/slovenske-domacnosti-maju-najvyssie-vydavky-na-energie-v-unii-022186>
- [19] IMAO ELECTRIC. O nás. In: *Imao* [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.imao.sk/imao-electric/o-nas>
- [20] MINISTERSTVO SPRAVODIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Trenčín. In: *Obchodný register na internete* [online]. 2014 [cit. 2014-04]. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=121009&SID=6&P=0>
- [21] PAS. Horšie podmienky na podnikanie aj v závere roka. In: *Podnikateľská aliancia Slovenska* [online]. 2012 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: [http://alianciapas.sk/category/pravidelne\\_aktivity/index\\_podnikatelskeho\\_prostredia/](http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/)
- [22] PODNIKÁTOR. Podnikateľské prostredí – ktoré faktory pôsobí na váš podnik? In: *Podnikátor* [online]. 2012 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozenispolocnosti/n:16807/Podnikatelske-prostredi--ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>
- [23] REGION PRESS. Základná charakteristika. In: *region PRESS* [online]. 2007 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://regionpress.sk/vydavatelstvo/redakcie/stred/>
- [24] SEO-SERVIS. Analýza zdrojového kódu. In: *seo servis* [online]. 2005. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://seo-servis.cz/source-zdrojovy-kod/10479219>

- [25] SLOVENSKO. Zákon č. 513 zo dňa 5.novembra 1991 Obchodného zákonníka. In: *Obchodný zákonník*. 1991. Dostupné z: [http://www.szk.sk/files/legislativa/1991-513\\_znenie\\_20140101.pdf](http://www.szk.sk/files/legislativa/1991-513_znenie_20140101.pdf)
- [26] Štatistický úrad Slovenskej republiky. Makroekonomické štatistiky. In: *slovak.statistics* [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: [http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/!ut/p/b1/hc7BDoIwDIDhZ\\_EJvrYB41hQtpkFYUjEXcwOxmAEPBifXyRcx6afH9a4khL3ODf3c2\\_unHwj-\\_uoktelxQTLrOtPeSgjxkVtYkoQDCB8wTgxyDMfRVrkaYBgijsbuqxIHbPA-Dh0q-AP\\_dPxM0kk6h4bACEkSFoVI1NKsYA2QJWXizU2F\\_Js29auPPNBwe0vII!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/!ut/p/b1/hc7BDoIwDIDhZ_EJvrYB41hQtpkFYUjEXcwOxmAEPBifXyRcx6afH9a4khL3ODf3c2_unHwj-_uoktelxQTLrOtPeSgjxkVtYkoQDCB8wTgxyDMfRVrkaYBgijsbuqxIHbPA-Dh0q-AP_dPxM0kk6h4bACEkSFoVI1NKsYA2QJWXizU2F_Js29auPPNBwe0vII!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

### **Ostatné zdroje**

Interné zdroje spoločnosti Vikon, s.r.o.

## **Zoznam skratiek**

BCG	Boston Consulting Group
EÚ	Európska únia
CF	Cash Flow
SR	Slovenská republika

## **Zoznam obrázkov**

Obr. č. 2. 1 Proces strategického riadenia .....	8
Obr. č. 2. 2 Najvýznamnejšie faktory ovplyvňujúce voľbu cieľov podniku .....	13
Obr. č. 2. 3 Model piatich síl .....	23
Obr. č. 2. 4 Du Pontov rozklad ROE .....	33
Obr. č. 2. 5 Diagram analýzy SWOT .....	36
Obr. č. 4. 1 Index podnikateľského prostredia .....	42
Obr. č. 4. 2 Rozklad podľa Du Ponta .....	62

## **Zoznam grafov**

Graf č. 4. 1 Vývoj HDP Slovenskej republiky .....	43
Graf č. 4. 2 Vývoj HDP v EÚ a v SR .....	44
Graf č. 4. 3 Miera inflácie.....	44
Graf č. 4. 4 Priemerná ročná hrubá mzda .....	45
Graf č. 4. 5 Miera nezamestnanosti .....	45



## Zoznam tabuliek

Tab. č. 4. 1 Vývoj HDP .....	43
Tab. č. 4. 2 Majetková štruktúra spoločnosti VIKON, s.r.o., 2009 - 2013.....	56
Tab. č. 4. 3 Vývoj zásob spoločnosti Vikon, s.r.o., 2009 - 2013.....	57
Tab. č. 4. 4 Čistý pracovný kapitál spoločnosti Vikon, s.r.o., 2009 - 2013 .....	57
Tab. č. 4. 5 Ukazovatele rentability v sledovanom období 2009 - 2013 .....	58
Tab. č. 4. 6 Ukazovatele likvidy ve sledovanom období.....	59
Tab. č. 4. 7 Ukazovatele aktivity v sledovanom období .....	59
Tab. č. 4. 8 Ukazovatele zadlženosti v sledovanom období.....	60
Tab. č. 4. 9 Altmanov index v sledovanom období.....	61
Tab. č. 4. 10 Pravidlo solventnosti Vikon, s.r.o. ....	63
Tab. č. 4. 11 Silné stránky spoločnosti Vikon, s.r.o. ....	64
Tab. č. 4. 12 Slabé stránky spoločnosti Vikon, s.r.o. ....	64
Tab. č. 4. 13 Príležitosti spoločnosti Vikon, s.r.o.....	64
Tab. č. 4. 14 Ohrozenia spoločnosti Vikon, s.r.o. ....	65
Tab. č. 4. 15 Bilancia SWOT .....	65

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



Bc. Petra Stoklasová

## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1	Horizontálna analýza súvahy
Príloha č. 2	Horizontálna analýza VZZ
Príloha č. 3	Vertikálna analýza súvahy
Príloha č. 4	Vertikálna analýza VZZ